



Chambre des communes  
CANADA

## **Comité permanent des affaires étrangères et du développement international**

---

FAAE • NUMÉRO 031 • 3<sup>e</sup> SESSION • 40<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le jeudi 28 octobre 2010**

—  
**Président**

**M. Dean Allison**



## Comité permanent des affaires étrangères et du développement international

Le jeudi 28 octobre 2010

•(1530)

[Traduction]

**Le président (M. Dean Allison (Niagara-Ouest—Glanbrook, PCC)):** La séance est ouverte. Je souhaite à tous la bienvenue ici à cette 31<sup>e</sup> séance du Comité permanent des affaires étrangères et du développement international.

Notre ordre du jour pour aujourd'hui prévoit une étude sur l'efficacité et la rentabilité des partenariats entre nations au chapitre de la fonction publique.

Nous allons nous pencher sur cette question au cours des deux prochaines réunions environ. Nous allons commencer avec Mme Barrados, qui nous entretiendra un petit peu aujourd'hui de ce que je considère comme étant une occasion unique pour le Canada: essayer d'aider d'autres pays dans le monde à bâtir leur capacité.

Je ne vais pas empiéter sur votre exposé. Je vais simplement vous donner la parole et vous laisser prendre votre temps. Puis, fidèles à notre habitude, nous ferons le tour de la salle afin qu'il puisse y avoir un échange, avec des questions.

Bienvenue. Merci d'avoir pris du temps dans votre journée chargée pour être des nôtres ici. La parole est à vous.

[Français]

**Mme Maria Barrados (présidente, Commission de la fonction publique du Canada):** Je vous remercie, monsieur le président et honorables députés.

Je suis enchantée d'être ici aujourd'hui pour discuter des partenariats entre nations au chapitre de la fonction publique. Je me concentrerai plus particulièrement sur le travail de mon organisation, soit la Commission de la fonction publique du Canada.

La CFP est un organisme indépendant qui relève du Parlement et qui a pour mandat de protéger l'intégrité du système de dotation et l'impartialité de la fonction publique. Nous existons depuis plus de 100 ans et sommes fiers de la contribution que nous avons faite à l'égard de l'édification d'une fonction publique fédérale impartiale, qui est fondée sur le mérite. La CFP rend compte annuellement de ses activités et de ses résultats au Parlement. Son rapport annuel 2009-2010 a d'ailleurs été déposé au Parlement le 5 octobre dernier.

Bien que la CFP exerce principalement ses activités au Canada, au fil des ans, plusieurs pays se sont adressés à elle pour tirer parti de son expertise et de son expérience. David Holdsworth a fait remarquer ce qui suit dans son article intitulé *La Commission de la fonction publique du Canada sur la scène internationale: Promouvoir le principe du mérite*:

L'un des faits moins connus de l'administration publique canadienne au cours des deux dernières décennies est le rôle qu'a joué le modèle canadien à l'égard des réformes de la gestion des ressources humaines entreprises à l'étranger. Bien qu'une fonction publique professionnelle, impartiale et fondée sur le mérite soit

souvent tenue pour acquise à l'intérieur de nos frontières, d'autres pays qui envisagent de réformer leur fonction publique voient la nôtre comme un point de référence et le Canada comme une source d'information sur les pratiques exemplaires.

Dans le contexte actuel, caractérisé par une économie mondiale de plus en plus axée sur la concurrence, les preuves à l'appui de la valeur d'une fonction publique compétente sont convaincantes. Des études menées par la Banque mondiale indiquent d'ailleurs une étroite corrélation entre la capacité concurrentielle et la prospérité d'un pays, et la qualité de son secteur public. Cette constatation demeure vraie qu'il s'agisse d'un pays développé ou d'un pays en développement, qu'il soit situé en Asie, en Europe ou ailleurs en Occident.

•(1535)

[Traduction]

La fonction publique du Canada est reconnue partout dans le monde pour son professionnalisme, sa compétence et son honnêteté. Grâce à cette réputation, des délégations d'autres pays se tournent vers les ministères et organismes du Canada pour obtenir des renseignements et de l'aide. De nombreux pays se sont adressés à la CFP, et nous avons travaillé plus étroitement avec certains de ceux-ci dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

L'expérience de la CFP avec l'Afrique du Sud illustre bien la démarche par réseau élargi. Dans ce contexte, la CFP a fait partie du Programme Afrique du Sud-Canada de bon gouvernement. Le modèle canadien a servi de point de référence important. En effet, en 1996, on a intégré dans la Constitution de l'Afrique du Sud une fonction publique indépendante, relevant de l'Assemblée nationale, ainsi que des valeurs et des principes largement inspirés de ceux qui caractérisent la fonction publique canadienne.

L'approche coopérative s'applique également à nos projets en Ukraine. Il existe effectivement en Ukraine un projet de réforme du secteur public à long terme, financé par l'Agence canadienne de développement international, l'ACDI, et géré par le Bureau canadien de l'éducation internationale. La CFP a contribué au projet dans la mesure de ses ressources et de sa capacité.

Nous avons également signé des protocoles d'entente avec le soutien du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. Le premier a été signé en 1991 avec le département du Personnel de Chine, qui portait principalement sur l'échange de connaissances. Ce protocole tenait lieu d'accord-cadre général et comportait des plans de travail annuels permettant à la Chine de tirer parti de l'expertise canadienne en fonction de ses besoins. C'est la CFP qui a coordonné la conclusion de l'accord au nom du Canada. Plusieurs délégations se sont rendues en Chine pour observer le système en place de façon concrète et aussi pour faire des présentations sur différents aspects du modèle canadien. Le protocole d'entente établi au départ a été renouvelé plusieurs fois.

En novembre 2007, la CFP a conclu un nouveau protocole d'entente avec le Département de l'Organisation centrale du parti communiste de Chine, dont l'objectif est de poursuivre et de renforcer les échanges et la coopération dans les domaines de la gestion des hauts fonctionnaires, de la gestion des ressources humaines et de l'administration publique. C'est d'ailleurs ce protocole d'entente qui a jeté les bases du premier symposium Canada-Chine sur l'évaluation du personnel dans le secteur public, qui a eu lieu à Beijing en mars 2009.

Le symposium a été très productif. Le dialogue direct a permis aux spécialistes de mettre en commun leurs connaissances et leurs expériences, ainsi que de créer des liens de bon augure pour le prochain symposium, qui aura lieu ici au Canada l'an prochain. Je suis certaine que ce succès nous aidera à faire avancer d'autres initiatives dans le cadre du protocole d'entente. Notre travail avec la Chine est fondé sur l'approfondissement de notre compréhension et l'accroissement des échanges pour le profit mutuel des cadres supérieurs.

J'aimerais maintenant parler de notre collaboration récente avec la Mongolie. Le 28 septembre, c'est avec plaisir que la CFP a signé un protocole d'entente avec le Conseil de la fonction publique de la Mongolie en vue d'échanger renseignements et expertise. En effet, le Conseil considère les pratiques de gestion des ressources humaines du Canada comme le modèle à suivre pour ses réformes. Le protocole d'entente est appuyé par les premiers ministres des deux pays. Par ailleurs, les étapes entreprises par le gouvernement de la Mongolie dans le but de mettre en place une fonction publique professionnelle et impartiale, élément essentiel dans l'établissement d'un cadre réglementaire et d'un climat d'investissement stables, suscitent un grand intérêt.

La CFP se réjouit de l'idée de collaborer avec ses partenaires en Mongolie; nous mettrons à profit l'expertise de nos collègues dans l'ensemble du gouvernement du Canada pour mettre en oeuvre le protocole d'entente. Je me dois également de mentionner que deux autres protocoles d'entente ont été signés avec la Mongolie, l'un demandant la participation d'Agriculture Canada, et l'autre, celle du Conseil canadien des normes.

Nous travaillons aussi à mettre en place un protocole d'entente avec la Commission de la fonction publique de l'Union en Inde.

La CFP est fière de la contribution qu'elle a apportée, et qu'elle ne cesse d'apporter, à ses pays partenaires. Ces partenariats ont été avantageux pour les deux parties, et nous constatons des résultats concrets dans les ententes de plus longue date. Il est essentiel d'adopter une démarche à long terme.

Notre travail à la CFP a toujours été soutenu, de quelque façon, par le gouvernement, mais ce travail a été fait principalement de façon ponctuelle. De plus, le temps et les efforts pouvant être consacrés à ces projets sont limités, tant à la CFP que dans le reste de la fonction publique, compte tenu du très petit nombre de ressources qui leur sont affectées. La demande à l'égard de notre expertise et de notre aide est supérieure aux ressources dont nous disposons.

Je pense qu'on peut faire mieux. Je pense que les représentants du gouvernement à l'étranger peuvent cerner les endroits où l'apport du Canada est le plus désiré et nécessaire et où il pourrait le mieux appuyer d'autres initiatives canadiennes. Prenons, par exemple, le vif intérêt de la part de la Mongolie pour l'expertise du Canada comme appui à ses réformes administratives, lesquelles offriraient un environnement de soutien à l'investissement.

Je pense aussi qu'il s'agit peut-être d'une occasion pour de nouveaux retraités du secteur public, parlementaires comme

fonctionnaires, qui veulent prendre part à ces projets. Ces professionnels chevronnés représenteraient un atout considérable: ils ont été témoins, au cours de leur carrière, de changements profonds survenus dans de nombreux aspects de la fonction publique et leur expérience pourrait s'avérer particulièrement utile aux pays cherchant à professionnaliser leur fonction publique. La mise à contribution de ces personnes permettrait d'assurer la continuité, aspect qui peut être crucial pour la création d'un partenariat. Par exemple, je ne crois pas que le succès du protocole d'entente conclu avec la Chine aurait été possible sans la participation continue de l'ancien directeur exécutif de la CFP, qui a joué un rôle déterminant dans l'établissement du protocole d'entente initial.

● (1540)

Monsieur le président, nous devons réunir ces ressources importantes par l'intermédiaire de réseaux efficaces. Avec l'aide de bénévoles ainsi qu'un modeste fonds de démarrage, on peut accomplir beaucoup. Cette mise de fonds initiale servirait à lancer la planification de projets ou de programmes et à obtenir de l'appui complémentaire. Le travail en Mongolie, par exemple, pourrait se dérouler de cette façon.

Je vous remercie de m'avoir invitée à m'adresser à vous aujourd'hui. Je me ferai un plaisir de répondre aux questions que vous voudrez me poser.

**Le président:** Merci beaucoup.

Nous allons commencer avec le Dr Patry.

[Français]

**M. Bernard Patry (Pierrefonds—Dollard, Lib.):** Merci beaucoup, monsieur le président. Je vais partager mon temps de parole avec M. Rae.

Madame Barrados, vous pouvez me répondre en anglais.

Je veux savoir si le Programme d'études des hauts fonctionnaires parlementaires, qui permet à certains de visiter le Canada, relève du programme de la CFP, ou s'il appartient à un autre programme.

**Mme Maria Barrados:** Je voudrais avoir un peu plus de précisions sur ce programme de visites. C'est quel programme, exactement?

**M. Bernard Patry:** C'est le Programme d'études des hauts fonctionnaires parlementaires. Il y a des hauts fonctionnaires qui viennent ici régulièrement. Récemment, il y a environ trois semaines ou un mois, il y en a eu qui venaient de l'Afrique, et j'ai participé au programme pendant une heure. Ils sont ici de sept à dix jours environ et ils vont dans tous les ministères pour voir de quelle façon ça fonctionne au Canada.

Est-ce que ça fait partie de votre programme à vous, celui de la CFP, ou est-ce un autre programme du gouvernement?

**Mme Maria Barrados:** Je pense qu'il y a beaucoup de programmes, et ils sont souvent ad hoc. Nous avons beaucoup de gens de différents pays qui viennent en visite. Cependant, nous n'avons pas eu de visite récemment.

**M. Bernard Patry:** On voit que vous avez été impliqués avec la Mongolie et aussi avec la Chine. Est-ce que c'est vous, la CFP, qui offrez vos services, ou est-ce que vous attendez que le pays vous demande de l'aider? De quelle façon fonctionnez-vous?

**Mme Maria Barrados:** C'est une très bonne question.

Dans le cas de la Chine, c'était une demande de sa part qui date de 20 ans. Puis, il y a eu une continuation. Évidemment, pour que la relation se poursuive, il doit y avoir une demande d'un côté, mais, de l'autre côté, il doit aussi y avoir le soutien du gouvernement, et il doit y avoir une agence qui soit prête à répondre.

Dans le cas de la Mongolie, c'était la même situation. C'était une demande de la Mongolie, suivie d'une entente signée par les deux organisations, avec l'appui des deux premiers ministres.

**M. Bernard Patry:** Dans quels autres pays vous êtes-vous engagés? C'est que vous êtes présents depuis tout de même plusieurs années. Je sais qu'il y a la Chine et la Mongolie. Vous nous avez aussi parlé de l'Ukraine dans votre introduction. Cependant, quels sont les autres pays?

**Mme Maria Barrados:** Ce sont les trois pays les plus récents. Par contre, nous avons aussi fait du travail en Afrique du Sud. Je dois aussi dire que nous avons beaucoup de visiteurs chaque année, soit de 20 à 25 environ. Ils visitent la CFP toujours dans le but d'avoir une discussion générale sur la fonction publique et sur le domaine des ressources humaines. Ils s'intéressent surtout à notre expertise pour ce qui est de l'évaluation et de la sélection des personnes.

**M. Bernard Patry:** Merci beaucoup.

• (1545)

[Traduction]

**L'hon. Bob Rae (Toronto-Centre, Lib.):** Merci beaucoup, madame Barrados.

Al Johnson a-t-il été responsable d'une partie du programme en Afrique du Sud?

**Mme Maria Barrados:** Absolument.

**L'hon. Bob Rae:** Lorsque moi et mon parti étions au pouvoir, l'actuel président de l'Afrique du Sud était jumelé avec nous. Toutes les provinces étaient jumelées avec différents États d'Afrique du Sud, et M. Zuma a en quelque sorte été un stagiaire avec nous pendant une période de temps. C'était une relation intéressante. Cela a été un projet très valable.

Je suis très au courant de certains éléments du travail qui a été fait au Kenya également. Cela a été parfaitement remarquable.

Quel est le budget pour votre politique étrangère, si je peux m'exprimer ainsi? Provient-il de l'intérieur, ou bien ce travail est-il simplement entrepris en réaction à des projets de l'ACDI? Vous adonnez-vous à une coordination avec l'ACDI pour le travail qui est fait? Comment cela fonctionne-t-il?

**Mme Maria Barrados:** Premièrement, je pense que la valeur réelle des relations est que vous les établissez là où des hauts fonctionnaires canadiens entretiennent des liens avec d'autres hauts fonctionnaires, susceptibles de devenir présidents.

En ce qui concerne le budget, ce que j'ai dit est que le financement est plutôt ponctuel. Au sein de mon organisation, j'ai environ une personne et demie engagée à faire du travail international. Le reste serait fonction d'un événement et du financement pour celui-ci, et, dans notre cas, cela supposerait des déplacements. Nous avons eu un symposium en Chine. Il me faut trouver l'argent pour le voyage, en puisant en règle générale dans mes propres budgets.

Le travail plus complexe, comme celui qui a été mené en Afrique du Sud, est financé par le biais du CRDI. Le projet en Ukraine est financé par l'intermédiaire de l'ACDI. L'initiative en Mongolie serait un effort modeste, à moins que cela ne se transforme en quelque chose de plus coopératif, avec la participation de bénévoles et un

mécanisme permettant de recueillir davantage de fonds, que ce soit auprès de l'ACDI ou d'une autre organisation.

**L'hon. Bob Rae:** Travaillez-vous en collaboration avec les provinces ou bien s'agit-il d'une initiative exclusivement fédérale?

**Mme Maria Barrados:** Cela dépend. Nous faisons intervenir les provinces, selon les intérêts qui sont en jeu. Les Chinois sont, bien sûr, très intéressés par ce qui se passe dans les provinces et par les relations entre les provinces et le gouvernement fédéral. Je travaille donc avec mes collègues dans les provinces.

**L'hon. Bob Rae:** Mais il n'y a rien de formel quant à la façon dont la chose est menée?

**Mme Maria Barrados:** Non, et c'est en vérité ce que je souhaite. Je considère que la possibilité est là, en l'absence d'une vaste bureaucratie — car je ne pense pas que cela aide en réalité, du fait que les bureaucraties accaparent beaucoup de ressources —, de faire quelque chose de moins ponctuel, car il existe une forte demande et j'estime que l'on peut accomplir beaucoup de choses.

**L'hon. Bob Rae:** Bien.

J'en ai terminé avec mes questions.

**Le président:** Monsieur Pearson.

**M. Glen Pearson (London-Centre-Nord, Lib.):** Merci, monsieur le président. Je suppose que j'ai une question.

Lorsque nous parlons de commerce, de l'ACDI et des Affaires étrangères, je me demande comment fonctionne ce mécanisme. Lorsque vous décidez que vous allez vous rendre dans un pays, comment cela est-il coordonné? Qui dirige l'initiative? Comment les besoins sont-ils déterminés?

**Mme Maria Barrados:** La façon dont la chose a fonctionné et la pratique que nous avons instaurée reposent sur le fait que je reçois beaucoup de demandes. J'accueille de nombreux visiteurs qui viennent ici, et il y a beaucoup d'invitations. Je vérifie donc auprès des Affaires étrangères et je demande « Pensez-vous que ce soit une bonne idée? » Lorsque j'ai reçu la demande en vue de la signature d'un protocole d'entente avec le Département de l'Organisation centrale du parti communiste de Chine, je suis allée aux Affaires étrangères et ai demandé « Est-ce une bonne idée? » On m'a répondu: « Oui, absolument, c'est une excellente idée. Nous souhaitons avoir ce genre de relation ». C'est alors que nous nous lançons et entamons les discussions en vue d'en arriver à un protocole d'entente. Je ne signerais rien avant que d'obtenir l'aval des Affaires étrangères.

Dans le cas d'autres projets d'aide — et il y en a eu d'autres, plus petits, que je n'ai pas mentionnés, ceux qui sont financés par l'ACDI —, ceux-ci sont passés par tout le processus de sélection de l'ACDI. Dans le cas de l'Ukraine, par exemple, il s'agit d'un projet financé par l'ACDI, et notre travail et nos coûts seront couverts par ce projet — ce ne sera cependant pas le cas des salaires, car les salaires des fonctionnaires ne sont pas couverts.

**M. Glen Pearson:** *Thank you.* Merci.

Merci, monsieur le président.

**Le président:** Vous étiez presque arrivé à la fin du temps qui vous avait été alloué.

Nous allons maintenant passer à M. Dorion.

[Français]

**M. Jean Dorion (Longueuil—Pierre-Boucher, BQ):** Madame Barrados, merci d'être ici.

Vous avez parlé des programmes de coopération avec la Chine, dans votre domaine. Comment parvient-on à concilier le mode de fonctionnement qui a cours au Canada, lequel est, en principe, celui d'une fonction publique indépendante de la politique et impartiale, avec celui d'un pays comme la Chine?

Comment parvient-on à s'ajuster dans un pays où, manifestement, la fonction publique est contrôlée politiquement comme c'est le cas en Chine? De quelle façon réussissez-vous à être utiles à cet égard?

• (1550)

**Mme Maria Barrados:** Dans les relations avec la Chine, il est très important de définir les domaines où nous avons des intérêts mutuels. Évidemment, la fonction publique de la Chine est différente de la nôtre. Dans ce système, la fonction publique n'a pas les mêmes relations avec l'appareil politique. C'est un système complètement différent.

Les domaines où il y a vraiment un grand intérêt commun entre la Chine et le Canada sont le système d'évaluation et de performance des fonctionnaires, le système de contrôle dans la fonction publique et le système de sélection des personnes. Nous avons beaucoup de discussions. Les contextes sont très différents, mais les questions sont les mêmes. Cependant, dans leur cas, la population très élevée constitue un défi.

**M. Jean Dorion:** Merci.

Je vais laisser la parole à ma collègue Mme Deschamps.

**Mme Johanne Deschamps (Laurentides—Labelle, BQ):** Bonjour, madame. Dans la fiche que l'on nous a présentée, vous nous donnez en exemple des modèles de partenariat que vous avez actuellement avec la Chine, l'Ukraine, la Mongolie et l'Inde. Y a-t-il d'autres modèles? Je pense à l'Afghanistan. Avez-vous un projet de partenariat avec l'Afghanistan?

**Mme Maria Barrados:** Non, nous n'avons pas actuellement de projet avec l'Afghanistan. J'ai reçu la visite de représentants du gouvernement afghan. Ils me demandaient de les aider. Toutefois, je n'ai pas les ressources nécessaires. Pour faire quelque chose en Afghanistan, la fonction publique doit avoir une stratégie plus étendue que l'intervention d'une seule organisation.

**Mme Johanne Deschamps:** Avez-vous des projets avec le Soudan? Y a-t-il eu des démarches?

**Mme Maria Barrados:** Non.

**Mme Johanne Deschamps:** En fait, une délégation est venue l'été dernier.

**Mme Maria Barrados:** Non, je n'ai jamais eu de discussions avec les gens du Soudan.

**Mme Johanne Deschamps:** D'accord.

La majorité de vos projets sont-ils tous soutenus par l'ACDI?

**Mme Maria Barrados:** Seul le projet avec l'Ukraine l'est. C'est le seul qui reçoit l'appui et les fonds de l'ACDI. Dans le cas de la Chine, c'est financé par la Commission de la fonction publique. En Mongolie, c'est maintenant la CFP qui s'en occupe. Cela ne peut pas être très étendu. Pour ce qui est de l'Inde, des discussions sont en cours avec les Affaires étrangères pour obtenir de l'argent.

**Mme Johanne Deschamps:** D'accord.

En quelle année le projet s'est-il développé en Ukraine?

**Mme Maria Barrados:** Il y a 10 ans, je pense.

**Mme Johanne Deschamps:** C'était en 2006 ou... Chaque fois que vous terminez un projet dans les pays que vous avez choisis, y a-t-il

une forme d'évaluation? Avez-vous des indicateurs de rendement? Dans certains cas, cela a-t-il été vraiment désastreux?

**Mme Maria Barrados:** L'ACDI a l'obligation de faire l'évaluation de ses projets. En Ukraine, il s'agit d'un projet de l'ACDI. Une évaluation doit être faite pour obtenir un renouvellement des fonds. Je crois que les gens responsables du projet en Ukraine vont venir la semaine prochaine. Ils pourront vous donner plus d'information sur le projet. Il faut sans doute une perspective à plus long terme pour mesurer le succès des projets.

Dans le cas de la Chine, il ne s'agit pas vraiment d'un projet, mais d'un programme d'échange. Nous faisons les évaluations après les visites. Lors du symposium que nous avons eu, nous avons fait une évaluation et décidé d'en tenir un deuxième, cette fois au Canada.

• (1555)

**Mme Johanne Deschamps:** D'accord.

Peut-être que la question vous a été posée et que cela m'a échappé, mais j'aimerais savoir qui choisit l'endroit, le pays avec lequel vous allez établir ces formes de partenariat. Le gouvernement vous signifie-t-il la direction à prendre? Est-ce que vous choisissez au hasard? Avez-vous été sollicités? L'Ukraine, la Mongolie et la Chine, c'est quand même particulier comme régions. J'arrive du Sous-comité des droits internationaux de la personne où on a parlé de la situation de la Chine. Ce qui se passe actuellement là-bas n'est pas beau. On est même en train de régresser sur le plan des droits de la personne. Cela m'inquiète donc un peu, sachant qu'au Canada on prône toujours la primauté du droit et le respect des droits de la personne.

**Mme Maria Barrados:** Le choix des projets s'effectue un peu au hasard, mais n'est jamais fait sans l'appui du gouvernement. Nous sommes très préoccupés par la situation dans de nombreux pays. Cependant, le travail que nous faisons est du domaine de l'administration publique. En conséquence, nous avons une meilleure compréhension de la façon dont fonctionnent les gouvernements. Cela nous aide beaucoup. Toutefois, quand nous choisissons un pays, c'est à la suite d'une décision du gouvernement.

**Mme Johanne Deschamps:** Cela vous permet de créer un réseautage qui peut profiter autant aux gens sur le territoire où vous vous rendez en pays étranger qu'à vous, au Canada. Certaines ressources et indications découlant du réseautage peuvent même profiter au gouvernement. Vous a-t-on déjà refusé un projet?

**Mme Maria Barrados:** J'ai reçu beaucoup de demandes, mais j'ai dit à mes employés, qui montrent évidemment beaucoup d'intérêt envers ces projets, que nous devons être prudents. Nous subissons aussi des compressions budgétaires et nous avons d'autres obligations. Selon moi, de manière plus formelle, par exemple en recourant à des gens qui ont pris leur retraite et à d'autres types de ressources, nous pouvons, en tant que pays, faire beaucoup plus.

**Mme Johanne Deschamps:** Les gens qui collaborent à cela sont souvent des retraités de la fonction publique. Le font-ils à titre de bénévoles ou touchent-ils une rémunération quelconque en échange de leur participation au projet?

**Mme Maria Barrados:** À mon avis, cela pourrait se produire à l'avenir. Les projets dont j'ai parlé sont tous menés par des fonctionnaires, aidés d'anciens fonctionnaires.

[Traduction]

**Le président:** Merci beaucoup. C'est tout le temps que nous avons. Nous vous reviendrons sans doute à la fin, si nous en avons le temps.

Je vais maintenant donner la parole à M. Abbott. Vous disposez de 10 minutes, monsieur.

**L'hon. Jim Abbott (Kootenay—Columbia, PCC):** Merci beaucoup, madame Barrados, d'être des nôtres aujourd'hui.

Je pense que, dans l'intérêt de la clarté, j'aimerais vous donner l'occasion de faire une déclaration pour nous indiquer si ceci à quoi que ce soit à voir avec un élargissement de la Commission de la fonction publique ou avec l'ajout de nouvelles fonctions à l'intérieur de la fonction publique. J'aimerais que vous ayez l'occasion de dire précisément ce que vous avez en tête pour cette fonction — la fonction à très bas coût —, soit le partage avec le reste du monde de ce merveilleux atout que nous avons au Canada. Comment en envisageriez-vous la structure? Et cela exigerait-il quelque mouvement, déplacement, redéploiement ou changement de description à l'intérieur de la Commission de la fonction publique?

**Mme Maria Barrados:** Je ne suis pas en train de demander davantage de pouvoir, ni un mandat élargi, ni plus d'argent pour la Commission de la fonction publique. Merci de me permettre de tirer cela au clair.

Ce que nous faisons à la Commission de la fonction publique se fait sur une échelle réellement très petite. Ce à quoi je suis confrontée, étant donné l'intérêt et la demande — et cela est vraiment ressorti dans le cas de la Mongolie —, c'est la façon de faire ce travail en tant que pays et en tant que fonction publique. Comment pouvons-nous faire ces choses sans élargir l'un quelconque des ministères gouvernementaux? Je ne souhaite certainement aucunement accroître dans ce domaine la Commission de la fonction publique. J'ai eu exactement la même discussion en ce qui concerne l'Inde: comment faire?

Au niveau national, à l'intérieur de la Commission de la fonction publique, il nous faut, certes, compter sur d'autres experts et d'autres ministères dans d'autres secteurs du gouvernement. Et je pense qu'il existe une merveilleuse occasion de tirer profit du vaste bassin de personnes qui vont se retirer de la fonction publique.

Nous connaissons un taux de retraite d'environ 9 p. 100 chez les cadres, taux que nous enregistrons depuis quelques années. Ce taux va se maintenir jusqu'en 2013 environ. Les fonctionnaires prennent leur retraite très jeunes — il s'agit là d'un tout autre débat. L'âge moyen est d'environ 58 ans. Il reste à ces retraités encore beaucoup à contribuer. Ils ont beaucoup d'expérience. Ils ont beaucoup à contribuer, et ils sont en fait très désireux de se porter volontaires. Certains d'entre eux veulent gagner de l'argent, mais nombre d'entre eux sont tout à fait prêts à être bénévoles. J'entrevois en vérité une merveilleuse occasion de tirer profit de ce bassin de personnes, qui sont en bonne santé, qui désirent faire du bénévolat et qui veulent faire des choses, en les intégrant à cette demande.

La demande est vive, et lorsqu'il y a une vive demande et un intérêt mutuel de la part du pays, et que vous avez un bassin de bénévoles, il doit y avoir moyen de mettre les deux choses ensemble. Je pense qu'il s'offre à nous ici une occasion de le faire grâce à des choses comme les réseaux et la collaboration. Ce sont des concepts, mais vous établissez les inventaires, et les gens peuvent y fouiller. Et

le consentement de capitaux d'amorçage limités, par des intervenants comme l'ACDI ou le ministère des Affaires étrangères, permettrait l'élaboration de plans. Il faut quelques capitaux de démarrage de manière à pouvoir vous rendre dans ces pays et y passer du temps assis avec les gens pour leur demander exactement ce qui leur serait, à leurs yeux, utile, et exactement ce que nous pouvons contribuer.

Je pense que les discussions que vous aurez avec l'Ukraine feront ressortir à quel point cela est d'une utilité extrême en vue de faire des progrès. Une petite mise de fonds initiale serait donc ce que je...

Si il existe réellement un intérêt mutuel à poursuivre plus avant la chose, alors il y a d'autres organes de financement. L'ACDI en est un. La Banque royale et certains fonds de développement et fondations en sont d'autres. Et certains de ces pays disposent en fait de fonds qui pourraient être investis dans le même sens. Par exemple, si vous avez beaucoup de ressources naturelles, et si vous avez des revenus en découlant, et si le programme est important pour vous, alors vous devriez vous aussi y contribuer quelque chose. Ce pourrait être en nature, par exemple en y affectant du personnel.

• (1600)

**L'hon. Jim Abbott:** Votre témoignage me fait penser à un discours formidable de John Furlong que j'ai entendu hier soir, au sujet de ce que nous sommes vraiment en tant que Canadiens et de ce que les Jeux olympiques ont fait pour nous en nous aidant à nous en rendre compte.

Si je regarde vos remarques liminaires, il me semble qu'en tant que Canadiens nous nous sous-estimons parfois très sérieusement, nous-mêmes ainsi que ce que nous avons à offrir au monde. Je vais revenir sur une phrase, puis vous poser une question. Vous avez déclaré, dans vos remarques liminaires, ce qui suit: « Des études menées par la Banque mondiale indiquent d'ailleurs une étroite corrélation entre la capacité concurrentielle et la prospérité d'un pays, et la qualité de son secteur public ». Nous pouvons offrir exactement cela, du fait de la force de la Commission de la fonction publique, si nous parvenons à développer cette idée.

Pourriez-vous nous donner une idée pratique des formes qu'a prises notre intervention en Ukraine? Je crois savoir qu'il y a quelqu'un qui va venir d'Ukraine comparaître devant le comité, alors vous ne voudrez pas forcément reproduire les propos que cette personne nous tiendra, mais brossez-nous simplement un tableau général, afin que nous autres, membres du comité, puissions comprendre ce que font les Canadiens en Ukraine.

**Mme Maria Barrados:** Il y a en place en Ukraine un financement à long terme de l'ACDI et une réforme et un renouvellement de la fonction publique. Il y a deux personnes qui vont venir au comité l'entretenir de ce projet. L'une des personnes oeuvrant à ce projet va d'ailleurs venir par avion de Kiev pour rencontrer le comité, car elle souhaite avoir cette conversation.

Je pense qu'il s'agit d'un projet très efficace, car il y a sur place des Ukrainiens très engagés qui sont appuyés par leur gouvernement. Ils travaillent aux côtés d'experts canadiens. Il y a donc des experts canadiens travaillant sur le terrain avec ces Ukrainiens, qui mettent à leur tour en place... Une partie du travail devient donc quelque peu mécanique, mais si vous songez à la mise en oeuvre d'un système de classification, afin de savoir ce que chaque élément de votre organisation est en train de faire et quelle devrait être son échelle salariale — et ces personnes devraient être payées sur la base du travail qu'elles font plutôt que sur la base de leurs connaissances ou des allégeances politiques qu'elles peuvent avoir —, alors c'est une vaste entreprise. Pour réaliser cela dans la fonction publique, nous avons de jeunes Ukrainiens qui veulent amener des réformes et qui parlent les deux langues. Des Canadiens se rendent là-bas et travaillent avec eux, et des changements sont en train de se dessiner.

Cela demande du temps. Nous vivons des hauts et des bas. Parfois, lorsque tout semble bien rouler, il survient quelque chose et le processus ralentit. Mais des progrès importants sont en train d'être faits, et je pense que vous aurez une discussion intéressante avec les personnes qui oeuvrent à ce projet. Il s'agit d'un modèle très intéressant.

**Le président:** Merci.

Nous allons maintenant passer au dernier intervenant pour ce tour-ci, monsieur Dewar.

• (1605)

**M. Paul Dewar (Ottawa-Centre, NPD):** Merci, monsieur le président.

Merci, madame Barrados, d'être des nôtres ici. Nous causions entre nous avant votre déclaration, et vous avez dit que c'est la première fois que vous comparaisiez devant le comité des affaires étrangères, alors bienvenue.

Je pense qu'il est également important que nous comprenions les possibilités qui existent ici. Juste après mon élection, j'ai en fait eu l'occasion de me rendre en Irak. C'est une initiative parrainée par le Forum des fédérations qui m'a amené à faire ce voyage. La conférence avait en fait été parrainée par un groupe italien, mais celui-ci avait vu des exemples du travail du Forum des fédérations. Pour des raisons évidentes, le groupe était intéressé par les questions de gouvernance et très intéressé par la façon dont pourrait fonctionner un gouvernement post-Saddam Baath. Franchement, l'un des dilemmes en Irak est que les gens n'ont pas eu l'occasion d'avoir cette conversation à temps pour voir ce qui pourrait être fait.

Le groupe était très intéressé par le Canada. Vous parlez allocation des ressources. À l'époque, j'avais dit que si vous preniez la première page de notre journal, vous verriez l'un des premiers ministres provinciaux et le premier ministre du Canada en train de se disputer au sujet de l'allocation des ressources. J'ai dit qu'ils n'étaient pas en guerre l'un avec l'autre, et je voulais bien sûr parler d'une bagarre physique. J'ai dit que la question est importante, car nous avons un cadre; nous avons des responsabilités. Certaines sont constitutionnelles et clairement établies, et d'autres sont entérinées au fil du temps. Eux aussi ont des différences linguistiques. Ils ont une situation majorité-minorité, à l'intérieur de régions. Ils souhaitent désespérément avoir de l'aide en vue de l'établissement de bases pour la gouvernance.

Je suppose que vous pourriez parcourir le globe et parler de différentes régions et de possibilités semblables pour le Canada d'appuyer la gouvernance dans des situations post-conflit ou dans des pays en développement.

Je ne crois pas que quiconque autour de cette table dirait que nous ne devrions pas faire ce genre de chose. Je pense que la question est de savoir comment nous y prendre, et ce que vous dites est tout à fait fondé, soit qu'il existe une belle occasion à saisir lorsqu'on songe aux fonctionnaires qui prennent leur retraite. Nous avons des collègues d'enseignement de la gestion, comme à Rigaud, à Gatineau, que je connais bien du fait que mon père ait participé à l'établissement de l'un d'entre eux, pour des choses comme les douanes.

Savez-vous quelle est la stratégie du gouvernement pour ce qui est de saisir cette possibilité pour le Canada d'intervenir, ou bien, comme vous l'avez indiqué dans vos remarques, est-ce à ce stade-ci naissant et ponctuel? Je vais peut-être m'arrêter là, et nous verrons ensuite.

**Mme Maria Barrados:** Je trouve que c'est une très bonne question. De mon point de vue, il n'existe pas de plan stratégique pour ce faire. Mais cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas quelqu'un aux Affaires étrangères qui en a un. Ce serait une très bonne question à poser aux gens du ministère, et il serait très important d'avoir un tel plan.

Quant à cette idée d'intérêt mutuel, ce devrait être quelque chose qui sert l'intérêt du Canada, en plus d'être quelque chose que souhaite le pays concerné. Il vous faut les deux éléments. Le ministère des Affaires étrangères a des contacts partout dans le monde, et c'est lui qui est le mieux placé pour trancher et dire « Nous devrions accorder une certaine priorité ici mais pas là, mettre l'accent ici mais pas là, ou avoir une petite initiative ici ». Je pense que cela serait très utile.

**M. Paul Dewar:** Peut-être que le secrétaire parlementaire, qui siège au comité, pourrait nous aider en la matière, s'il existe un plan stratégique. Sinon, nous pourrions peut-être recommander que, s'il existe un plan stratégique dans ce dossier, on fasse la lumière sur celui-ci. Dans le cas contraire, ce serait peut-être une recommandation que nous pourrions faire.

Vous avez laissé entendre, — et je pense qu'il importerait d'en traiter — que les coûts devraient être partagés. Nous savons où en est la Chine en ce moment, sur le plan économique. Il y a d'autres pays qui seraient en mesure de... Je ne parle pas ici d'une combine pour faire de l'argent, mais il y aurait lieu d'au moins examiner le partage du fardeau du coût.

Cela a-t-il jamais été fait, ou bien finançons-nous pour le moment tout simplement ces activités à même votre budget et par le biais de projets? Y a-t-il eu partage des coûts dans l'un quelconque des projets auxquels vous avez participé?

**Mme Maria Barrados:** La Chine est un bon exemple. Lorsque le travail a débuté en Chine dans les années 1990, nous payions pour que les Chinois viennent à nous. Nous payions leurs frais lorsqu'ils venaient et passaient du temps ici pour la formation. Lorsque nous travaillions avec la Chine, les Chinois paient leurs frais et nous, nous payons les nôtres.

Les quelques dernières fois que je suis allée en Chine pour donner des conférences dans des écoles, ils voulaient me payer pour cela. J'ai énormément de difficulté pour ce qui est d'accepter de l'argent en ma qualité de fonctionnaire, alors je n'en accepte jamais. Mais il y a une volonté de payer pour que des choses soient faites, s'ils en ont réellement besoin, et ils paient certainement leurs propres frais.

•(1610)

**M. Paul Dewar:** Enfin, en ce qui concerne les projets que vous avez menés, il ne s'agit pas tout simplement pour nous, comme vous l'avez mentionné, d'aller là-bas dans le cadre du rôle que nous jouons ici. Il s'agit de faire venir des gens ici. Il est difficile de généraliser, mais avez-vous quelque préférence quant à la façon dont cela fonctionne? Est-ce 50-50? Devrions-nous rester sur place et faire venir les gens ici? Dans le cadre de votre travail, y a-t-il une méthode ou un mélange qui semble bien fonctionner, ou bien évaluez-vous chaque cas qui vous vient?

**Mme Maria Barrados:** Je pense que cela doit être fait au cas par cas, en fonction du niveau des personnes avec lesquelles vous traitez et des genres de questions auxquelles elles se trouvent confrontées.

M. Rae a utilisé l'exemple de l'Afrique du Sud, où il y a eu un effort à deux sens, et il y a eu beaucoup de voyages de Sud-Africains au Canada. Les résultats obtenus ont été profonds, car il y a des hauts fonctionnaires partout dans le gouvernement sud-africain qui ont ces contacts et cette expérience au Canada. Cela leur a permis d'avoir des mentors avec lesquels ils peuvent communiquer. Mais je pense que tout dépend des circonstances particulières et des genres de choses que vous essayez de faire.

**M. Paul Dewar:** Bien. Merci.

Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Dewar.

Nous passons maintenant au deuxième tour. Je pense qu'il nous reste du temps pour au moins un ou deux intervenants.

Monsieur Lunney, vous disposez de cinq minutes.

**M. James Lunney (Nanaimo—Alberni, PCC):** Merci beaucoup, madame Barrados, d'être ici. La discussion est fascinante. Vous avez parlé de cette riche ressource qu'est la communauté des retraités, surtout avec le très grand nombre de fonctionnaires de haut rang qui prennent leur retraite. Je pense que vous avez mentionné une moyenne de 9 p. 100...

**Mme Maria Barrados:** ... des cadres.

**M. James Lunney:** Oui. À l'Île de Vancouver, nous avons en notre communauté de retraités une énorme ressource humaine, car des gens de partout au Canada viennent, à leur retraite, s'établir dans cette magnifique région du Canada — je devine, pour échapper à la neige.

Je comprends donc le concept, et j'apprécie tout particulièrement la façon dont vous l'avez présenté. Je pense vous avoir entendu dire qu'il y a un grand besoin du côté de la demande internationale, ce que le comité ici réuni saisit parfaitement bien. Nous sommes très intéressés par la création d'une capacité de gouvernance dans nombre des pays que nous essayons d'aider, pour être bien certains que l'aide que nous livrons a au moins des chances d'être livrée de manière efficace.

Vous avez mentionné l'existence d'une forte demande et d'intérêts mutuels, et vous constatez que cela crée d'énormes possibilités. J'aime bien la façon dont vous avez exposé la chose. Y a-t-il d'autres pays qui oeuvrent dans le cadre de partenariats semblables? Pourrions-nous nous reporter à d'autres modèles réussis? Y a-t-il d'autres pays, comme certains de nos partenaires dans le monde — Australie, Nouvelle-Zélande, Union européenne, Royaume-Uni —, qui font ce genre de chose avec leurs fonctions publiques établies? Connaissions-nous des modèles dont nous pourrions nous inspirer?

**Mme Maria Barrados:** Cela varie. Les Australiens ont été beaucoup plus dynamiques et ont investi beaucoup plus que nous

pour que leurs écoles et leurs fonctionnaires se rendent véritablement en Chine y faire du travail. Cela varie énormément, et je ne suis pas vraiment compétente pour préciser très exactement en quoi les modèles sont différents. Mais le PNUD est certainement très actif, puisant dans toute l'expertise à sa disposition.

**M. James Lunney:** Quelle est la dernière chose que vous avez mentionnée?

**Mme Maria Barrados:** Le Programme des Nations Unies pour le développement.

**M. James Lunney:** Bien. Merci.

**Mme Maria Barrados:** Ce qui m'étonne toujours... Je me rends dans un de ces pays et les gens du Programme des Nations Unies pour le développement, ou d'une autre agence de développement, seront là et il y aura des Canadiens travaillant pour eux.

**M. James Lunney:** Formidable.

Je vais, avec ma question suivante, reprendre là où en était M. Dewar, il y a un instant. J'aimerais fouiller un peu plus la question. Comment envisagez-vous que cela se passe concrètement?

Je peux comprendre la nécessité d'envoyer des gens dans ces pays pour s'asseoir et examiner ce qui s'y passe. Mais selon ma façon de voir les choses, il faudrait en vérité qu'il y ait des visites dans les deux sens. Il vous faudrait enlever les gens de leur propre contexte pour qu'ils viennent ici voir comment fonctionne notre fonction publique. Et il vous faudrait de votre côté constater de visu le contexte tel qu'il existe dans l'autre pays, car tout doit être mis en contexte pour être bien compris. Il nous arrive de voir tout en rose et de penser que nous pouvons tout simplement transplanter des services hautement développés ici dans un autre pays, qui, lui, n'est doté que d'une capacité très limitée.

Une autre question découlant de cela est celle de savoir quelle est votre vision quant à la façon de lancer ce programme. Et je suppose que cela va varier en fonction des besoins du pays avec lequel vous traitez, n'est-ce pas, ainsi que de la capacité qui y existe?

•(1615)

**Mme Maria Barrados:** Oui.

Il vous faut démarrer sur deux niveaux. Il a été mené différents efforts pour dresser l'inventaire des fonctionnaires désireux de faire ce travail. Beaucoup de gens viennent me voir car cela fait longtemps que je suis là, et je connais beaucoup de gens. Je connais les personnes qui s'en vont et je sais ce qui les intéresse. Mais ce savoir est assez vite périmé.

Il y a des associations comme APEX qui ont fait une partie du travail. Des gens comme Jocelyne Bourgon, ancienne greffière du Conseil privé, et David Holdsworth, la personne que j'ai citée, ont à différents moments fait ce genre de travail. Il y a ces organisations qui pourraient dresser l'inventaire des retraités et de leurs intérêts.

Il me semble que c'est le gouvernement qui doit — soit par le biais d'un plan, soit par celui d'une stratégie, mais, encore une fois, pas quelque chose de trop gros — dire, en quelque sorte « Où sont les endroits où nous devrions, en tant que gouvernement, faire ce genre de chose? » Voilà le genre de jumelage qui doit s'opérer.

Pour passer ensuite concrètement à l'étape suivante, il faut qu'il y ait une entente des deux côtés quant à ce qui serait souhaité et ce que nous pensons pouvoir offrir de manière productive.

Certaines des discussions que nous avons eues avec le premier ministre de Mongolie... Il est très désireux d'avoir une fonction publique qui fonctionne à la manière de la fonction publique canadienne. Eh bien, cela nous a demandé une centaine d'années et ne va donc pas pouvoir se faire du jour au lendemain.

Que pouvons-nous faire pour commencer à mettre en pratique certaines de ces grandes idées? Les Canadiens sont très pragmatiques. Ils sont doués pour prendre tout un tas d'idées différentes et de choses qui donnent à penser qu'elles sont peut-être disparates, et pour les faire fonctionner et avancer.

C'est là la véritable valeur du fait de tenir ces discussions et de dire « Afin de régler ces problèmes, voici certaines des choses qu'il vous faut, et nous pourrions vous aider à faire le nécessaire. Donnez-nous maintenant des gens avec qui travailler ». Je pense que les vrais modèles sont ceux dans le cadre desquels il y a ce travail en collaboration, en équipe, de telle sorte qu'il ne s'agisse pas tout simplement de rédiger un rapport, de le déposer et de repartir.

**M. James Lunney:** Je peux voir qu'il y aurait des objectifs à court terme et des stratégies à long terme, bien sûr, qu'il importerait de mettre en oeuvre.

**Mme Maria Barrados:** Absolument. Tout ce que j'ai vu ici doit avoir cette connexion à plus long terme. Un simple aller-retour n'est en réalité qu'une goutte d'eau dans l'océan. Il vous faut travailler avec les gens, de manière à ce qu'il y ait une certaine continuité et un désir de maintenir le contact. Si quelqu'un a une question concernant la façon dont quelque chose fonctionne, eh bien, l'envoi d'un courriel suffit. Nous vivons dans un monde merveilleusement bien branché.

**Le président:** Merci beaucoup.

Je me demandais également s'il ne serait pas possible d'envoyer une lettre à certaines des personnes que vous avez mentionnées, afin de recueillir plus d'information, au lieu de tout simplement les faire venir ici en tant que témoins. Peut-être qu'elles pourraient nous offrir elles aussi des suggestions. Ce serait une idée, possiblement. Peut-être qu'il nous faudrait simplement veiller à avoir les noms, afin de pouvoir envoyer quelque chose.

Nous allons boucler avec M. Pearson, pour le dernier tour.

**M. Glen Pearson:** J'ai trouvé la discussion fascinante. J'aime beaucoup l'idée de puiser dans cette ressource qu'est le bassin de retraités.

Puis-je vous soumettre une situation théorique? Le comité étudie le Soudan. Nombre d'entre nous sommes plusieurs fois allés au Soudan, et ce que demandait le pays, même en période de guerre civile, était une meilleure compréhension du fédéralisme, de la façon de faire pour maintenir ensemble toutes ces différentes factions qui sont très divisées. Une partie du problème est que les Soudanais sont à la recherche de solutions politiques, et lorsque vous tentez donc de leur parler d'une fonction publique et de son établissement, il est rare qu'ils parviennent à comprendre. Ils continuent d'examiner la situation à travers une lentille politique.

Du fait du référendum qui s'en vient, et à supposer que cela tourne comme l'envisagent les gens et que le Sud-Soudan devient le pays le plus neuf au monde et qu'il souhaite un appui... Vos capacités suffisent-elles pour un pays aussi grand que celui-là? Disons qu'au Sud-Soudan il y a huit ou neuf millions de personnes. Je me demande quelle serait votre capacité si vous receviez tout d'un coup de la part du gouvernement du Sud-Soudan une demande en vue de l'aider à bâtir une fonction publique. Il s'agit là d'une commande plutôt onéreuse, et cela m'intéresserait tout simplement de savoir

quel genre de capacité vous avez, si vous possédez la capacité requise, ou si vous pourriez la monter.

● (1620)

**Mme Maria Barrados:** Ce n'est pas la Commission de la fonction publique du Canada qui ferait ce travail. Mais le genre de modèle qui y fonctionnerait très bien, et dont nous avons un excellent exemple, est le travail qu'a fait Al Johnson en Afrique du Sud. M. Rae a fait mention d'Al Johnson.

Al Johnson est quelqu'un qui a été appuyé par le gouvernement du Canada, qui a passé beaucoup de temps en Afrique du Sud, et qui a travaillé avec le Congrès national africain avant que celui-ci n'arrive au pouvoir. Cette situation a donc été très inhabituelle, et elle a mis les gens quelque peu mal à l'aise, car nous travaillons en règle générale de gouvernement à gouvernement, mais, dans ce cas-ci, nous travaillions avec le Congrès national africain. Al Johnson, étant le genre de personne qu'il est, avait des relations avec tout le monde. Il avait des relations...avec des premiers ministres; la Commission de la fonction publique a joué un rôle, le vérificateur général a joué un rôle. Je travaillais au bureau du vérificateur général, et il m'expédiait en Afrique du Sud pour aider le gouvernement d'Afrique du Sud à bâtir une capacité en matière de vérification.

Si vous voulez parler modèles, vous avez là un individu qui est un champion, qui a une mission, et qui utilise alors la ressource qui est sur place. Il a forgé des liens, il a obtenu l'argent pour faire les déplacements, il a obtenu l'argent pour que les gens de là-bas viennent ici, et il a établi une relation qui a bâti une capacité opérationnelle avec les membres du Congrès national africain, qui étaient très bien instruits, mais qui n'avaient en réalité jamais dirigé quoi que ce soit et qui n'avaient jamais été au pouvoir.

Il vous faut donc examiner chaque situation et vous demander quel serait le meilleur moyen de réaliser les objectifs fixés. Nous avons vécu des expériences extraordinaires et nous avons vécu de très bonnes expériences, et je pense que nous devrions nous en inspirer dans ces choses que nous entreprenons.

Je ne suis pas très renseignée en ce qui concerne le Soudan, mais je regarderais de près ce modèle sud-africain en tant que modèle pour la façon dont le Canada pourrait, je pense, faire une merveilleuse contribution.

**M. Glen Pearson:** C'est formidable.

Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci beaucoup.

Le Bloc aurait-il une autre question rapide avant que nous ne bouclions?

Monsieur Dorion, allez-y.

[Français]

**M. Jean Dorion:** Madame Barrados, quand on examine la liste des pays dont vous avez donné l'exemple, on remarque que les pays qui font l'objet d'une coopération avec la fonction publique du Canada sont ceux où les activités de grands milieux d'affaires canadiens ont été importantes, ou encore où il y a de grands projets à cet égard. On remarque aussi l'absence de pays où les perspectives d'affaires sont beaucoup plus faibles pour le Canada, comme les pays d'Afrique, Haïti, etc.

Est-ce une pure coïncidence, ou y a-t-il un lien entre cette coopération et les projets commerciaux ou d'investissement des milieux d'affaires canadiens?

**Mme Maria Barrados:** Dans ma présentation, j'ai donné l'exemple de pays où la Commission de la fonction publique avait fait du travail. C'était vraiment un choix au hasard.

Cette approche qui est si ad hoc n'est pas la meilleure. Je pense qu'il serait de loin préférable d'adopter une stratégie pour déterminer les pays auxquels le gouvernement du Canada veut apporter un soutien et une contribution. Il serait bien possible d'inviter d'autres pays. Toutefois, je pense qu'il doit y avoir un intérêt mutuel, une demande de la part du pays et un intérêt canadien. Ça peut aussi être une volonté d'aider. Toutefois, je pense qu'il doit y avoir ces deux choses.

Il n'est pas réaliste de penser que nous, en tant que pays, puissions imposer notre modèle dans d'autres pays. Ce doit plutôt être une approche qui consiste à fonder le partenariat et la coopération sur les intérêts communs relatifs à des domaines donnés.

**M. Jean Dorion:** Y a-t-il des liens entre l'action que vous poursuivez dans ces pays et les activités des milieux d'affaires canadiens?

**Mme Maria Barrados:** Cela dépend. Chaque situation est unique. Le travail en Chine se passe vraiment entre les fonctions publiques. Le ministère des Affaires étrangères est avec nous et on peut avoir d'autres relations par la suite, mais ce ne sera pas avec nous, les fonctionnaires.

• (1625)

**M. Jean Dorion:** Qu'en est-il de l'Inde, par exemple?

**Mme Maria Barrados:** On en est encore au commencement en Inde. Nous avons eu une discussion avec ces gens. Le gouvernement a une plus grande stratégie. Les relations entre les hauts fonctionnaires sont un élément de cette stratégie, mais nous sommes au tout début de celle-ci.

**M. Jean Dorion:** Merci, madame Barrados.

[Traduction]

**Le président:** Merci beaucoup.

Allez-y.

[Français]

**Mme Johanne Deschamps:** Comment arrivez-vous à vous adapter et à mettre en oeuvre cette collaboration entre votre fonction publique et celle que vous tentez de mettre en place dans les pays avec lesquels vous avez choisi de faire des partenariats? Il faut tenir compte aussi de la culture, n'est-ce pas? Je pense, par exemple, à la Chine. D'après ce que j'ai entendu un peu plus tôt, il y a encore de la corruption dans le système. Comment arrivez-vous à vous réaliser là-dedans, sachant qu'on part d'une fonction publique, ici, qui est un peu plus nette? Cela doit être d'autant plus difficile quand vous allez dans des pays comme ceux-là, où vous vous heurtez, tant sur le plan culturel que sur le plan sociologique, à des choses auxquelles vous n'êtes pas préparés.

**Mme Maria Barrados:** À mon avis, c'est un des plus grands avantages d'avoir des relations avec un pays qui a une culture très différente. Nous, comme fonctionnaires, gagnons de cette relation. C'est une occasion d'apprendre des autres cultures, d'autant plus que le Canada est maintenant un pays beaucoup plus diversifié. Quand j'ai des discussions avec les Chinois, ils veulent connaître notre avis, de manière à avoir un meilleur contrôle de leur façon de faire. Ils sont très conscients des problèmes qui existent dans leur fonction publique. Ils veulent plus de reddition de comptes, plus de surveillance des mesures, un meilleur rendement et une meilleure évaluation de ce rendement, parce que c'est dans leur intérêt d'avoir

une fonction publique honnête et qui rend des comptes aux leaders. Il y a des discussions différentes, mais semblables autour de ces questions.

**Mme Johanne Deschamps:** Puis-je continuer?

[Traduction]

**Le président:** C'est tout le temps dont vous disposez.

[Français]

**Mme Johanne Deschamps:** Vous me faites un beau cadeau, monsieur le président.

[Traduction]

**Le président:** Encore une fois, madame Barrados, nous vous remercions beaucoup d'avoir pris le temps de venir ici. Votre savoir et votre expertise ont, certes, beaucoup éclairé le comité. Nous vous souhaitons bonne chance dans vos entreprises.

Nous allons suspendre nos travaux pendant quelques minutes, pour reprendre aussitôt pour la suite.

Merci.

• \_\_\_\_\_ (Pause) \_\_\_\_\_

•

• (1635)

**Le président:** J'invite tous les membres du comité ainsi que les témoins à venir s'asseoir à la table. Nous allons commencer incessamment.

Encore une fois, j'aimerais souhaiter la bienvenue à M. Williams. Je ne pense pas que quiconque ait besoin de présentations étoffées, car M. Williams est en vue depuis longtemps. Il s'occupe d'une organisation appelée GOPAC.

J'aimerais également souhaiter la bienvenue à Steve Saunders, président du Conseil commercial Amérique du Nord-Mongolie. Bienvenue à vous aussi, monsieur Saunders.

Je sais que vous savez sans doute probablement tous les deux comment les choses fonctionnent, mais au cas où vous ne soyez pas au courant, nous commençons avec des déclarations liminaires, et nous aurons ensuite l'occasion de faire le tour de la salle avec des questions. Si vous avez besoin de services d'interprétation, vous pourrez sans doute vous brancher avant que ne commence la période des questions.

Monsieur Williams, pourquoi ne commenceriez-vous pas, étant donné que vous connaissez mieux que la plupart d'entre nous les tables de comité? Je vous invite à nous faire votre déclaration liminaire.

**M. John G. Williams (à titre personnel):** Merci beaucoup, monsieur le président. C'est certainement un plaisir pour moi que de me retrouver ici, dans la pièce 209 de l'Édifice de l'Ouest, devant le comité des affaires étrangères.

Il semble que j'ai aujourd'hui une perspective différente. Comme vous le savez, j'ai passé de nombreuses années dans le fauteuil que vous occupez aujourd'hui. Je suis en tout cas ravi de me retrouver de nouveau parmi des amis et des collègues au Parlement du Canada pour parler de la question de la bonne gouvernance, ici et ailleurs. La bonne gouvernance est la question qui intéresse les gens partout dans le monde en vue d'améliorer la qualité de leur vie.

Nous parlons de valeurs canadiennes, et le premier ministre parle de valeurs canadiennes, dont la démocratie, la règle du droit, la liberté d'expression, des villes qui fonctionnent et des sociétés qui fonctionnent. Ces choses sont importantes. Au Canada, bien sûr, nous jouissons de toute une gamme de services sociaux, dont des services de soins de santé, et ainsi de suite, qui font que notre société est un merveilleux endroit où vivre. Nous avons tendance à tenir cela pour acquis.

Monsieur le président, nous devons largement cela à une fonction publique professionnelle. Les gouvernements vont et viennent, mais la fonction publique demeure. Ce sont les fonctionnaires qui mettent en oeuvre les décisions du gouvernement. Lorsque le gouvernement change, ils empruntent la nouvelle orientation et mettent en oeuvre la nouvelle orientation que la population a choisie.

Lorsque nous regardons notre pays et notre Constitution, cela commence par paix, ordre et bon gouvernement. Bien sûr, de nombreux autres pays n'ont ni paix, ni ordre, ni bon gouvernement. C'est parfois ce qui explique notre prospérité et leur pauvreté.

Il y a trois choses que les gens recherchent dans ce monde qui est le nôtre, et ce sont la paix, la prospérité et l'espoir que demain sera meilleur qu'aujourd'hui. Nous jouissons de cela ici au Canada, mais ce n'est pas le cas partout ailleurs. Il nous faut nous demander pourquoi.

Lorsque nous regardons la fonction publique, comme je l'ai dit, c'est la colle qui unit le pays. C'est la fonction publique professionnelle qui fait écho, de façon professionnelle, au gouvernement. Et, tout en donnant suite à la politique publique du gouvernement, cette fonction publique doit son allégeance à la société. Il s'agit là d'une distinction importante à établir. Une fonction publique doit allégeance à la société, et non pas au gouvernement du jour. Dans un pays démocratique, le gouvernement du jour peut changer; or, la fonction publique doit toujours maintenir son allégeance envers la société qu'elle sert. Voilà les genres de valeurs que nous espérons pouvoir encore insuffler à d'autres pays du monde.

Vous venez d'entendre Mme Barrados, présidente de la Commission de la fonction publique. La Commission de la fonction publique, comme vous le savez, n'est pas un ministère du gouvernement fédéral, et il y a une raison à cela. Il s'agit d'une commission distincte, autonome, qui a son propre conseil d'administration et un président qui a pour mandat de veiller au maintien d'une fonction publique professionnelle et apolitique. Cette fonction publique ne doit pas bondir pour exécuter les ordres du gouvernement, si celui-ci souhaite faire quelque chose d'illégal, d'inapproprié ou d'indésirable. Les fonctionnaires sont des professionnels, et Mme Barrados a pour responsabilité de veiller à ce que les Canadiens soient servis par des personnes de ce calibre.

Malheureusement, ce n'est pas toujours le cas dans d'autres pays. Il y a des fonctionnaires qui se précipiteront pour exécuter les ordres du gouvernement, quels qu'ils soient. Ici, les fonctionnaires appliquent la règle de droit. Ce n'est pas toujours le cas ailleurs.

Monsieur le président, je lisais tout récemment dans le journal un article sur l'Afghanistan. L'Afghanistan occupe en ce moment beaucoup le Parlement du Canada, le gouvernement du Canada et les Canadiens. Nos ressources militaires y déploient un vaste effort, et nos soldats aussi, eux qui donnent leur vie pour le développement de l'Afghanistan.

J'ai lu dans le journal que des sacs remplis de quelque chose passaient par l'aéroport. L'agent des douanes disait qu'il lui fallait inspecter ces sacs. Quelqu'un lui a dit « Non, non, ils appartiennent

au grand type là-bas; ses bagages passent automatiquement — sans inspection, sans qu'on y touche ». Il y a sans doute de fortes chances, penserait-on, que ces valises étaient remplies de billets de banque, de drogue, ou d'autres choses d'illégales. Mais parce qu'il s'agissait du grand type, il n'y avait pas d'inspection. Il y aurait peut-être eu une inspection dans le cas de n'importe qui d'autre, mais pas pour lui. Il a écrit ses propres règles.

Ici, nous avons une fonction publique qui dit que l'on ne peut pas agir ainsi. Peu importe que vous soyez le premier ministre, un député, ou n'importe qui d'autre, la règle s'applique à vous.

• (1640)

Vous vous rendez dans certains pays, vous passez par les douanes, et vous devez appuyer sur un bouton. Le Mexique est un bon exemple. Peu importe qui vous êtes: si c'est vert, pas de problème; si c'est rouge, vous passez à la fouille. C'est tout à fait aléatoire.

Mais dans certains pays, cela ne s'applique pas. Je songe au Zimbabwe. Nous savons tous ce qui se passe au Zimbabwe. Au Zimbabwe, on vient tout juste de trouver tout un tas de diamants. Qui va en bénéficier? Ce ne sera pas le peuple, car la fonction publique va se soumettre aux ordres du gouvernement et dire « Cet argent nous appartient à nous, et pas à eux ». Voilà les choses honteuses et les atrocités que l'on constate dans certains de ces pays.

Et il y a toujours le Bangladesh... Le golfe du Bengale recèlerait du gaz naturel. J'ai dit il y a plusieurs années au vérificateur général « Vous avez pour responsabilité de veiller à ce que la primauté du droit et les règles visant la gestion de ce gaz naturel soient en place avant que celui-ci n'arrive à terre ». Si ces choses ne sont pas en place, le gaz appartiendra aux riches et il n'y aura aucun avantage pour les pauvres. Voilà comment une fonction publique gère un gouvernement et gère et applique la primauté du droit, les règles de la société, pour veiller à l'équité et s'assurer que la société soit servie.

Une fonction publique doit avoir la capacité de percevoir des impôts. Elle doit avoir la capacité de livrer des programmes. Dans bien des pays, elle ne le peut pas. Nous tenons pour acquis ici que lorsqu'un gouvernement adopte une loi, en disant qu'il y a un nouveau programme pour les Canadiens, la fonction publique va l'exécuter.

Un bon exemple, monsieur le président, nous a été donné au cours de l'année écoulée, avec l'accent mis sur l'investissement dans l'infrastructure. Étant donné la conjoncture économique, cela a été considéré comme étant une bonne chose, non seulement ici, mais partout dans le monde. Les gouvernements dépensaient beaucoup d'argent sur l'infrastructure. Des milliards de dollars ont été dépensés par le gouvernement du Canada, et la vérificatrice générale a déclaré l'autre jour que le programme a été mis en place et a été bien géré du fait que nous ayons une fonction publique qui comprend que sa responsabilité est de servir le gouvernement et de servir la population.

Il est facile d'imaginer ce qui se passerait dans d'autres pays si le gouvernement décidait de consacrer 25 ou 50 milliards de dollars à un programme d'infrastructure. Quelle part de cet argent serait détournée et ne bénéficierait jamais à la société? Voilà le genre de choses auxquelles nous devrions réfléchir lorsque nous appuyons l'exportation de notre savoir et de notre expertise en vue de former d'autres fonctionnaires.

L'Université de l'Alberta a un programme permanent avec des hauts fonctionnaires de Chine. Ceux-ci se rendent en Alberta, y travaillent et passent du temps à suivre des cours à l'université. Ils viennent parfois ici; je me suis entretenu avec certains d'entre eux ici. Ce sont les leaders professionnels de la fonction publique de demain, et ils bénéficient déjà de l'expertise canadienne, de telle sorte que les valeurs qui nous sont chers ici puissent être insufflées à la fonction publique là-bas.

Il y a quelque chose d'intéressant, monsieur le président. Vous savez, j'ai voyagé partout dans le monde, et je dis que personne ne vote pour la pauvreté. Je n'ai jamais rencontré qui que ce soit qui ait jamais voté pour la pauvreté. Or, la moitié du monde est pauvre. La Banque mondiale nous dit qu'il y a sur cette terre 1,5 milliard d'indigents qui vivent avec moins d'un dollar par jour.

S'il y avait dans chaque pays une fonction publique sachant comment livrer des programmes, instruite et en mesure de tenir tête au gouvernement et de dire « Nous livrerons la politique publique dont vous déciderez » — à condition qu'elle soit juste, raisonnable, éthique, etc. —, ces pays connaîtraient tous un bien meilleur sort.

En ce qui concerne la Mongolie, comme nous le savons, ce pays recèle un potentiel de richesse énorme du fait des ressources naturelles qu'il possède. Une part importante de cette activité est le fait de Canadiens. Je pense, monsieur le président, que nous avons pour responsabilité de livrer également à la Mongolie notre expertise — pas juste notre expertise minière, mais notre expertise intellectuelle et en matière de bonne gouvernance. Les riches ressources naturelles de la Mongolie appartiennent à la population mongole et non pas au gouvernement et à ceux qui détiennent le pouvoir.

Grâce à une fonction publique active, instruite et bien formée capable de livrer les programmes au peuple mongol, le pays sera beaucoup mieux servi que s'il laisse tout simplement des sociétés minières y entrer, ressortir la richesse, laisser derrière quelques redevances pour certains, puis repartir.

•(1645)

C'est ainsi, monsieur le président, que je tiens à vous féliciter, vous et le comité, d'avoir piloté ce programme. Nous pouvons être des citoyens du monde. La discussion ici aujourd'hui est en train d'établir que le Canada aimerait compter parmi les citoyens du monde, et je vous en félicite.

Merci.

**Le président:** Merci, monsieur Williams.

Nous allons maintenant entendre M. Saunders qui, comme je l'ai déjà mentionné, travaille pour le Conseil commercial Amérique du Nord-Mongolie.

Monsieur Saunders, la parole est à vous.

[Français]

**M. Steve Saunders (président, Bureau du quartier général, Conseil commercial Amérique du Nord-Mongolie):** Monsieur le président, mesdames et messieurs,

[Traduction]

merci de l'occasion qui m'est ici donnée de m'entretenir avec vous à l'appui de l'initiative de collaboration entre la Commission de la fonction publique et le Conseil de la fonction publique de la Mongolie.

Le Conseil commercial Amérique du Nord-Mongolie, CCANM, est la plus ancienne et la plus importante association commerciale internationale faisant le lien entre la Mongolie et le monde

occidental. Le Conseil a été fondé il y a 20 ans, quelques mois seulement après la chute du bureau politique. Nous représentons des investisseurs canadiens et américains en Mongolie et des organisations et entreprises canadiennes et américaines qui sont actives dans ce pays. Nous avons eu l'occasion, au cours de ces 20 années, d'observer l'avancement du développement en Mongolie.

Comme l'a très éloquemment souligné M. Williams, la Mongolie, comme tous les pays du monde, n'a jamais voté pour la pauvreté. Elle n'a jamais voté pour être pittoresque. Même si la Mongolie était celui des anciens États et satellites soviétiques qui se portait le moins bien en 1990, lorsque l'occupation et les subventions de la part du régime soviétique russe ont pris fin, la Mongolie a mieux relevé le défi que tous les autres anciens satellites ou États soviétiques. Plus que tout ce que l'on appelait autrefois ses camarades socialistes, la Mongolie a, simultanément et sans relâche, poursuivi démocratisation et réforme économique libérale.

La chose n'aura pas été facile. La situation en Mongolie en 1990, comme cela a été révélé par une étude de l'Université Harvard, et que personne n'a vraiment lue, était davantage analogue à celle de l'économie italienne en 1943 ou de l'économie japonaise dans les six mois précédant la capitulation en 1945. Le pays était dévasté.

Les Mongols ont rebâti leur pays, brique par brique, étape par étape, avec plusieurs engagements qui reflètent, je pense, la confiance de M. Williams, et d'autres parmi les distingués et érudits intervenants assis autour de cette table, qui estiment que la Mongolie serait un bénéficiaire méritant de ce genre d'aide de la part du Canada.

Premièrement, les Mongols se connaissent bien. Le pays a un gouvernement et un régime politique qui se connaissent bien. Ils savent quels sont leurs problèmes. Ils n'essaient pas de les dissimuler. Ils ne tirent pas sur le message. Il y a liberté d'expression. Il y a une reconnaissance de ce qu'il leur faut faire et une sensibilité quant à la responsabilité du pays envers sa population.

Deuxièmement, les Mongols s'intéressent depuis 20 ans aux pratiques exemplaires. Ils ne veulent pas simplement faire le nécessaire. Ils veulent bien faire les choses — pas de la manière la plus pratique, mais de la manière qui est la meilleure au monde.

Si l'on veut parler fonction publique honnête et efficace, l'on peut soutenir que le Canada compte peut-être la meilleure au monde. Je soulignerai, avec une certaine humilité, étant donné mon passeport, que, dans le cadre du plus récent sondage de Transparency International, le Canada est passé du huitième au sixième rang. Les États-Unis ont quant à eux chuté du 20<sup>e</sup> au 22<sup>e</sup> rang. C'est la première fois que les États-Unis ne figurent pas au nombre des 20 premiers.

La Mongolie est intéressée par la meilleure méthode qu'a découverte le monde pour corriger les problèmes.

Troisièmement, les Mongols corrigent leurs erreurs. En 1998, la Mongolie a imposé une taxe sur les exportations d'or, ce qui a en définitive tué le secteur minier dans le pays. Deux ans plus tard, elle a abrogé la loi. Il ne lui a fallu qu'un an pour annuler la taxe de 68 p. 100 sur les bénéfices exceptionnels des mines d'or et de cuivre. Il ne lui a fallu que deux ans pour corriger l'impression, créée par la loi de 2006 sur les mines, que le gouvernement allait confisquer une part gouvernementale des permis d'exploitation minière.

•(1650)

Au lieu de cela, le gouvernement a donné la preuve concrète, dans le cas de la mine d'Oyu Tolgoi, qu'il allait payer. Ainsi donc, il s'agit d'un gouvernement dont je pense qu'il tient sincèrement à considérer le Canada — comme l'a déclaré le premier ministre Sükhbaatar Batbold lors de sa visite historique à Ottawa, en septembre — comme étant un pays modèle à imiter pour la Mongolie.

Cette activité proposée et cette relation entre la Commission de la fonction publique et le Conseil de la fonction publique de la Mongolie sont une précieuse occasion pour le Canada, et pas seulement sur le plan commercial. Permettez que je souligne, aux fins de la discussion, que l'une des plus grosses entraves à la réussite de sociétés canadiennes et autres en Mongolie est le manque d'efficacité et de transparence dans la fonction publique, dans la bureaucratie. Plus la bureaucratie fonctionne bien, plus le terrain de jeu est égal. Il s'agit là d'un objectif partagé, non seulement par les investisseurs étrangers en Mongolie, mais également par les milieux d'affaires mongols.

Le rôle du Canada en Mongolie, sur le plan officiel, a évolué plus lentement que celui d'autres partenaires internationaux de la Mongolie. Nous n'y avons un ambassadeur résident que depuis deux ans. Le Canada n'a jamais été membre de la communauté internationale de donateurs qui, au cours des 20 dernières années, a consenti annuellement à la Mongolie 350 millions de dollars en moyenne. Cependant, aujourd'hui, le Canada est le plus important investisseur occidental en Mongolie. Il est, après la Chine, le plus important investisseur dans ce pays. Comme l'a dit M. Williams — et comme le sait très bien, et y a sensibilisé le comité, mon ami, M. Abbott —, le niveau de l'investissement canadien en Mongolie est déjà en train d'avoir une incidence sur le compte courant canadien, au fur et à mesure que Centerra et que d'autres pays rapatrient leurs profits.

Cette initiative de la CFP offre au Canada la possibilité d'avoir un impact important, une grande visibilité et une grande influence sur un intervenant clé dans l'avenir du climat d'affaires et d'investissement en Mongolie. Il y existe un besoin criant de changements structurels. Nous regardons la situation et comparons la Mongolie à 150 autres pays aujourd'hui. Mais si vous retournez en arrière et comparez la Mongolie d'il y a 20 ans à la Mongolie d'aujourd'hui, il s'agit d'un endroit très différent, en ce qui concerne non seulement son paysage et la prospérité de sa population, mais également les améliorations apportées à la structure gouvernementale. Le pays a procédé par étape, et ce qu'il a accompli est remarquable et étonnant. Sur le plan administratif, il est meilleur que le Kazakhstan, que d'autres « stans », voire même que plusieurs autres pays satellites soviétiques en Europe de l'Est. Mais il reste encore du travail à faire.

Il y a d'importantes réformes structurelles pour lesquelles le pays a besoin de conseils. La présence d'une commission de la fonction publique indépendante est un facteur clé, comme l'a souligné M. Williams. Or, cela n'existe pas à l'heure actuelle. Il s'offre donc au Canada la possibilité de faire quelque chose de très visible, sans dépenser autant d'argent que ce qu'investissent le Japon, les États-Unis, la Chine et d'autres pays donateurs.

•(1655)

La corruption est un problème en Mongolie. Le pays se classe sur ce plan au 116<sup>e</sup> rang sur 178 dans le monde. C'est la 22<sup>e</sup> pire région du globe pour cet aspect. Mais les choses s'améliorent. Le gouvernement et le Parlement mongols ont créé et habilité un bureau indépendant de lutte contre la corruption, qui démarre tout

juste. Ce bureau a déjà procédé à des mises en accusation, et jouit d'un vaste appui public.

En réponse à une question posée plus tôt par un des membres du comité, des efforts visant à améliorer la fonction publique et la gouvernance ont déjà été financés par certains donateurs. De la formation a été accordée dans le cadre d'un programme d'aide du gouvernement de la Suède et, à l'intérieur du pays, le gros de la formation est assuré par la Mongolian Academy of Management. Celle-ci offre chaque année des cours de courte durée à environ 1 500 fonctionnaires. N'oubliez pas qu'il s'agit d'un pays où le salaire maximal d'un fonctionnaire est d'environ 2 300 \$ par an.

Monsieur le président, mesdames et messieurs, merci de m'avoir donné l'occasion de vous livrer ces propos. Je me ferai un plaisir de répondre à vos questions, si vous en avez.

**Le président:** Merci, monsieur Saunders.

Nous allons maintenant entamer le premier tour de questions.

Docteur Patry.

[Français]

**M. Bernard Patry:** Merci beaucoup.

[Traduction]

Merci beaucoup, monsieur Saunders.

Merci, John. C'est toujours un plaisir de vous revoir. Vous dites que presque tout est à faire. Ma première question s'adresse à vous.

Vous pourriez avoir les meilleurs fonctionnaires, comme c'est notre cas ici au Canada. Lorsque je suis arrivé ici comme parlementaire, il y a de cela de nombreuses années, j'ai découvert que les fonctionnaires sont extrêmement importants. Ce sont eux qui font tourner le pays. Ils peuvent suivre les ordres de n'importe quel gouvernement, mais ce sont eux qui dirigent le pays, en un sens, et ils le font fort bien. J'apprécie énormément leur travail, ainsi que celui de la Bibliothèque du Parlement. Nous avons là-bas des experts, et ils sont dévoués à notre pays et au Parlement.

Mais ma question, John, concerne les parlementaires. Vous avez parlé de corruption. Vous avez créé l'Organisation mondiale de parlementaires contre la corruption, ou GOPAC. Vous avez été le président de GOPAC et avez parcouru le monde avec GOPAC. Cette organisation vous a aidé à voir. Comment voyez-vous les parlementaires dans ces pays? Comment pourrions-nous aider les parlementaires?

Je me souviens qu'il y a des années de cela, je me suis rendu dans un pays francophone qui venait tout juste de tenir des élections. Le lendemain, je rencontrais le président du comité de la santé — un médecin. Il est venu me voir et m'a demandé ce qu'il était sensé faire en sa qualité de président du comité, et ce que devrait faire le comité. Il faut parfois commencer à zéro, et c'est très difficile.

Pourriez-vous nous expliquer comment vont les choses en Mongolie, et dans certains autres pays, peut-être en Asie? Si vous avez une bonne fonction publique, mais que vous n'avez pas une bonne compréhension de ce que c'est que d'être parlementaire, alors vous ne débouchez sur rien.

Mon autre question est pour M. Saunders. Nous avons dans ce pays des sociétés minières canadiennes. Quelle cote donneriez-vous au travail qu'elles font là-bas avec la population — pas avec le gouvernement, mais bien avec la population?

•(1700)

**M. John G. Williams:** Merci beaucoup, docteur Patry. J'apprécie la question, car GOPAC travaille avec des parlementaires partout dans le monde.

Le rôle d'un parlement est d'exiger du gouvernement qu'il rende compte au nom des citoyens. Cela est fondamental. En règle générale, nous constatons que la première chose que font les gouvernements corrompus lorsqu'ils arrivent au pouvoir c'est changer les règles pour préserver leur pouvoir. Pour ce faire, ils soumettent le Parlement. C'est pourquoi les Canadiens et les parlementaires doivent travailler avec ces parlementaires qui croient en l'honnêteté et l'intégrité.

Je vais être franc, monsieur le président: ce n'est pas chaque parlementaire qui croit et qui adhère à cette philosophie lorsqu'il devient parlementaire. Les parlementaires peuvent être achetés et soumis pour quelque raison, par quelque méthode, par le gouvernement, auquel cas le public reste à l'écart. Le public n'est plus habilité à exiger des comptes du parlement et du gouvernement, et c'est pourquoi ces gens restent pauvres, rappelez-vous. Personne ne vote pour la pauvreté. C'est du fait que leur vote ne compte pas qu'ils restent dans la pauvreté et qu'ils restent en marge.

Alors que pouvons-nous faire? Revenir à trois concepts fort simples.

L'appui des pairs. L'appui des pairs en politique est fondamental, car c'est le type qui forme la plus grosse coalition qui gagne. Vous faites cela chaque jour. Vous votez à la Chambre des communes. Le parti qui recueille plus de la moitié des voix gagne. Vous vous êtes tous présenté à une élection. Si vous avez obtenu davantage de votes que n'importe qui d'autre, vous avez gagné. Lorsque vous avez cherché à obtenir la désignation et que vous avez recueilli plus de voix que n'importe qui d'autre, vous avez gagné. Il vous faut bâtir une coalition. Il vous faut bâtir une coalition de parlementaires éthiques qui croient en l'honnêteté et l'intégrité, et ce non pas à l'intérieur d'un seul et même parti, mais parmi tous les partis représentés au Parlement. Si l'on parvient à trouver ce cadre de parlementaires qui tiennent à l'honnêteté et à l'intégrité, et si l'on peut bâtir une coalition suffisamment importante pour dominer le Parlement, alors il y aura un gouvernement responsable devant la population.

La deuxième chose qu'il nous faut faire c'est offrir de l'éducation aux parlementaires. Nous avons tous été autre chose avant de venir ici: avocat, médecin, agriculteur, pêcheur. Peu importe ce que nous étions, nous étions chacun quelque chose, mais nous n'étions pas parlementaires et nous n'étions pas politiciens. Un jour, nous arrivons ici et l'on considère que nous sommes pleinement formés et savons tout ce qu'il y a à savoir. Eh bien, la réponse est que ce n'est pas le cas. C'est ainsi qu'il nous faut éduquer les parlementaires, car leur rôle est de faire contrepoids à l'exécutif, pour juger du bien-fondé des lois, pour mener des examens dans le cadre du comité des comptes publics et d'autres comités, pour exiger des comptes du gouvernement et convoquer des témoins et des bureaucrates, pour que ceux-ci nous expliquent ce qui se passe. L'accès à l'information, pour la préservation de la liberté des médias, est une responsabilité fondamentale du Parlement, afin que le Parlement fasse contrepoids à l'exécutif, et ce de manière ouverte et publique, pour que la population puisse voir ce qui se passe.

Le troisième objectif est ce que j'appelle le leadership en vue de résultats: il nous faut faire quelque chose. Il est bien de savoir ce que l'on est censé faire, mais si l'on ne fait rien, cela n'a aucun sens non plus. Il nous faut savoir ce que nous faisons. GOPAC fait par

exemple la promotion de la Convention des Nations Unies contre la corruption. La plupart des gouvernements, et je présume même celui de la Mongolie, ont ratifié cette Convention des Nations Unies contre la corruption. Mais ont-ils mis en oeuvre la Convention des Nations Unies contre la corruption, ou bien se contentent-ils d'y apposer leur signature et de produire un communiqué de presse disant qu'ils y adhèrent? Il nous faut faire toutes ces choses. De nombreux pays dans le monde doivent absolument se doter de lois contre le blanchiment d'argent. On a désespérément besoin d'un code de conduite pour les parlementaires, afin que nous puissions nous lever et fournir la preuve de notre propre déontologie et de notre probité. Nous avons plusieurs programmes du genre.

Il faut donc l'appui des pairs pour bâtir une coalition, de l'éducation afin de savoir comment faire le travail comme il se doit, et établir des programmes de manière à ce que le gouvernement soit responsable devant le Parlement et devant la population, afin de bâtir une société éthique à l'intérieur de laquelle la population est aux commandes et rejettera, par son vote, les méchants, et mettra au pouvoir les bons. Je ne dirai jamais qui est qui, mais nous laisserons cela aux mains des électeurs. Voilà comment l'on bâtit une société éthique.

**Le président:** Monsieur Saunders, vous avez en face de vous un politicien professionnel, alors il vous faut pédaler. Il ne nous reste plus beaucoup de temps. Il en a beaucoup pris. Nous aimerions une réponse, mais vous n'avez presque plus de temps.

•(1705)

**M. Steve Saunders:** Je le sais, lorsque je suis surclassé.

Pour répondre à votre question, d'après ce que nous avons pu observer, les entreprises canadiennes qui font affaire en Mongolie poursuivent très scrupuleusement, depuis le début, des pratiques de relations communautaires et des normes de responsabilité sociale d'entreprise les plus élevées possibles.

Si ce n'était pas dans leur nature de le faire de toute manière, ce qui est un fait, elles le feraient du simple fait que l'activité minière a été un tel ballon politique que cela a exigé un appui depuis la base. Cela a nécessité l'appui des maires de village ou de *soum* ainsi que des gouverneurs provinciaux ou *aimag*.

En fait, dans le cas du projet d'Oyu Tolgoi, l'un des plus importants facteurs qui ait aidé à convaincre l'opinion publique mongole, puis le Parlement, a été le fait que tous les dirigeants politiques de la province dans laquelle était situé le projet ont été unanimes à l'appuyer.

Il y a eu des rapports, il y a environ un an, au sujet de moyens de pression au travail contre une société canadienne qui exploite la plus grosse mine d'or au pays. Nous avons fait enquête, et même les autorités gouvernementales ont constaté que la chose avait, dans une très large mesure, été organisée depuis l'extérieur, et avait peu ou rien à voir avec les pratiques de l'entreprise.

**Le président:** Monsieur Dorion.

[Français]

**M. Jean Dorion:** Ma question s'adresse à M. Saunders.

Messieurs Williams et Saunders, je vous remercie d'être parmi nous aujourd'hui.

Tous les deux, vous avez insisté sur l'importance d'une fonction publique intégrée et indépendante des pouvoirs politiques pour le bon fonctionnement d'une société. Néanmoins, dans une société démocratique, le gouvernement gouverne.

Comment fonctionne le gouvernement mongol? Y a-t-il une opposition en Mongolie? Y a-t-il plusieurs partis politiques? Je sais qu'il y a une coalition au pouvoir. Enfin, c'était le cas il n'y a pas longtemps. Comment s'est organisé le pouvoir politique après l'effondrement du parti communiste en Mongolie?

[Traduction]

**M. Steve Saunders:** Je vais vous donner la réponse version légère, compte tenu de l'heure et du fait que le président me fixe du regard.

Le parti politique dominant en Mongolie est le Parti révolutionnaire du peuple mongol, qui est l'ancien Parti communiste. Il y a 15 ans, il a renié son passé communiste. Il s'est excusé des 70 ans de règne communiste. D'ailleurs, la première question à l'ordre du jour pour le congrès devant être tenu le mois prochain par le PRPM est le changement du nom du parti, en enlevant le mot « révolutionnaire », et en le rebaptisant Parti du peuple mongol.

La Mongolie tient depuis 1992 des élections présidentielles et parlementaires libres et ouvertes. La présidence mongole a alterné entre le Parti démocratique et le PRPM, pour ensuite retourner au Parti démocratique, dans la paix et sans grande rancœur. Pour ce qui est du Parlement, lors de l'élection de 1996, ce sont les démocrates qui ont gagné. Aux élections de 2000, c'est le PRPM qui a gagné. En 2004, le PRPM a gagné, mais le résultat a été si serré qu'il a été formé un gouvernement de coalition, qui a été le premier gouvernement de coalition que vous avez évoqué. En 2008, le PRPM a remporté une solide majorité.

Cependant, il y a eu à Oulan-Bator des troubles civils qui ont duré sept heures, phénomène très inhabituel. Le premier ministre PRPM d'alors a fait montre, ont pensé la plupart des observateurs, de très bon jugement, à la fois sensible et intuitif. Il y avait, dans le pays, beaucoup de mécontentement quant à la façon dont les choses se passaient, quant au manque de transparence, et d'autres aspects encore. Bien que jouissant d'une solide majorité et n'ayant pas besoin de l'appui d'un quelconque autre parti pour gouverner, le premier ministre a, de son propre chef, invité le deuxième plus important parti, le parti démocratique, à former une coalition avec lui. Le PRPM détient 60 p. 100 des sièges au cabinet et les agences indépendantes, tandis que le Parti démocratique en a 40 p. 100.

Certains critiques mongols ont dit que le problème avec ces deux plus gros partis, qui détiennent, ensemble, 74 des 76 sièges au Parlement, est qu'il n'y a aucune opposition. Les prochaines élections parlementaires sont prévues pour 2012, et l'attente est que la coalition divorcera dans le courant de l'année 2011.

• (1710)

[Français]

**M. Jean Dorion:** Je cède la parole à ma collègue.

**Mme Johanne Deschamps:** Merci. Je ne sais pas s'il me reste beaucoup de temps, mais j'aimerais faire un commentaire.

Monsieur Williams, je n'ai certainement pas la prétention d'avoir votre vaste expérience. Pour la gouverne des gens qui nous écoutent, je souligne que vous avez été député conservateur au sein de ce gouvernement, mais que je n'ai pas eu la chance de vous côtoyer.

Je voudrais revenir sur l'une des dernières phrases que vous avez dites. Comme vous le remarquez, autour de cette table, il y a très peu de femmes. Je trouve particulier qu'il n'y ait pas plus de femmes. Mme Brown, une collègue du Parti conservateur, est là de temps à autre. Selon moi, s'il y avait plus de femmes au sein du ministère des Affaires étrangères, il y aurait peut-être une sensibilité différente par rapport à la lourdeur que l'on trouve dans ce ministère.

Tous partis confondus, des hommes et des femmes sont élus. J'imagine que certains ont la conviction de pouvoir apporter des changements et de favoriser l'avancement au sein de notre société, tandis que d'autres ont des convictions très différentes. Ils sont probablement là pour leurs propres intérêts. Que ce soit dans des pays aussi avancés que le nôtre ou dans les pays en voie de développement, je pense que cela fait partie de la nature humaine. Même si on veut faire de notre fonction publique une fonction publique irréprochable, il n'en demeure pas moins qu'il est impossible de contrôler ce qui motive la nature humaine.

Évidemment, nous sommes confrontés à des exceptions. Même chez nous, on est à la solde des gouvernements qui se succèdent. La fonction publique demeure, mais elle est sous le joug du gouvernement en place. Elle doit acquiescer aux changements d'orientation, aux nouvelles politiques ou aux programmes que l'on va moduler. On peut difficilement prétendre que cette fonction publique va se soulever et dénoncer le gouvernement. Je pense que l'on ne mord pas la main qui nous nourrit.

[Traduction]

**M. John G. Williams:** Merci, monsieur le président.

Et merci à vous, madame Deschamps, pour cette question au sujet des femmes en politique. Je ne vais pas faire de commentaire quant aux femmes d'un côté ou de l'autre de la Chambre, mais, de manière générale, il est formidable de voir des femmes participer à la vie politique.

En société démocratique, il y a une boucle entre les gouvernés et les gouvernants. Ceux qui sont gouvernés doivent être heureux avec les gouvernants, sans quoi ils vont trouver le moyen de changer le gouvernement. Étant donné que 50 p. 100 de notre population sont composés de femmes, et que celles-ci ont une voix, j'aimerais que cette voix se fasse entendre haut et fort dans la sphère politique. C'est comme cela que vous allez obtenir qu'il y ait plus de femmes dans le processus politique, là où elles peuvent exercer de l'influence et mettre de l'avant leurs opinions.

En ce qui concerne la fonction publique, je suis par exemple heureux de voir Mme Barrados présidente de la Commission de la fonction publique. Je la connais depuis de nombreuses années, depuis que je suis arrivé ici, d'abord comme vérificateur général adjoint. Et, bien sûr, nous avons Mme Fraser, la vérificatrice générale, et d'autres femmes dans des postes de haut rang. C'est bien. Nous reconnaissons le rôle que les femmes peuvent, devraient et doivent jouer dans la gouvernance de notre société. Ce sont les questions que je suis heureux de nous voir examiner en notre qualité de nation mûre et développée.

En ce qui concerne votre dernier point, soit la question de savoir si la fonction publique peut imprimer son avis en matière de politique publique au gouvernement, non, les fonctionnaires ne peuvent pas critiquer publiquement le gouvernement. Là n'est pas leur rôle. Comme je l'ai dit, ils ont une allégeance envers la population et les citoyens au sens large, et non pas envers le gouvernement du jour. Ils ont pour obligation de mettre en oeuvre les politiques du gouvernement du jour, mais ils ne doivent aucune allégeance au gouvernement, car les gouvernements changent. La société, elle, ne change pas. Et c'est ainsi que nous avons une fonction publique professionnelle, efficiente, compétente, formée, des personnes des deux sexes livrant des services et communiquant au gouvernement des renseignements quant à la forme que devrait prendre la politique publique. C'est ainsi que nous allons améliorer les valeurs livrées au gouvernement et améliorer notre société.

•(1715)

**Le président:** Merci beaucoup.

Nous allons maintenant revenir de ce côté-ci, avec M. Van Kesteren, pour sept minutes, monsieur.

**M. Dave Van Kesteren (Chatham-Kent—Essex, PCC):** Merci, monsieur le président, et merci à vous, monsieur Williams et monsieur Saunders, d'être venus.

John, je suppose que je suis toujours en quelque sorte une nouvelle recrue, mais, il y a cinq ans, lorsque je suis arrivé ici, j'étais l'un de ces nouveaux députés. Si je songe à ceux au pied desquels je me suis assis et auprès de qui j'ai le plus appris, il me faudrait dire que vous, monsieur, êtes tout en haut de la liste. Il est formidable de vous revoir ici. Il est formidable de vous entendre parler de ces choses au sujet desquelles nous avons eu de si nombreuses discussions.

J'ai deux questions. J'aimerais également dire ici que nous avons vraiment beaucoup de chance d'avoir devant nous ces deux messieurs. Encore une fois, je ne pense pas que quiconque ait à expliquer qui est John. Nous savons tous vos antécédents, vos titres et ce que vous avez contribué à ce Parlement.

Monsieur Saunders, j'ai lu votre curriculum vitae, et il est solide, bien franchement. Je vais donc vous poser deux questions: en vérité une pour vous, John, puis une pour vous, monsieur Saunders.

La première est pour vous, John.

Je crois fermement, et je sais qu'autour de cette table nombre d'entre nous — nous tous, je l'espère — partageons cette croyance, que lorsque nous sortons d'ici, nous sommes des ambassadeurs; nous ne sommes pas simplement des députés. Encore une fois, vous et moi avons parlé de cela bien des fois. Lorsque nous avons l'occasion de nous rendre dans différents pays, nous avons ce vaste privilège de pouvoir représenter, comme vous l'avez tous les deux dit, ce qui est sans doute, sinon le meilleur, au moins l'un des meilleurs régimes au monde. Le message que nous livrons doit en être un qui dirige les citoyens de partout dans le monde vers un système qui, comme avait l'habitude de le dire Reagan, est une lumière sur la butte, un phare.

Ma question pour vous — et avant que vous n'y répondiez, je vais poser la question que j'ai pour M. Saunders, afin que, tous les deux, vous ayez vos questions — concerne la formation. Encore une fois, j'ai eu le privilège de m'asseoir et de m'entretenir avec vous, et j'ai eu de nombreuses discussions, mais il ne se fait que très peu de formation quant au mandat des députés fédéraux. J'aimerais simplement que vous vous prononciez sur la possibilité de ce genre de programme.

Puis, monsieur Saunders, la question que j'aimerais vous soumettre est la suivante. J'apprécie la diplomatie américaine, et j'apprécie la façon dont les Américains... ils ont fait un travail remarquable au fil des ans. Nous ne fonctionnons peut-être pas en parallèle, mais j'imagine que lorsque nous partons dans le monde et administrons notre politique étrangère, nous comprenons que, pour ce faire, il faut qu'il en découle certains avantages. Les Américains ont toujours fait cela par le passé lorsqu'ils étayaient leur politique étrangère.

Quel est l'avantage pour le Canada? L'avantage évident est que nous avons certains intérêts miniers en Mongolie, et d'autres encore, mais quels pourraient être certains des autres avantages pour nous? Je crois fermement en cela. Parfois je me demande — je regarde ce qui est en train de se passer en Chine — si nous obtenons ces avantages. Je me demande si, lorsque nous leur donnons de merveilleux conseils, lorsque nous leur livrons ce formidable

savoir — comme ce que nous avons entendu de la bouche du dernier témoin, ce genre de partage d'information —, nous ne devrions pas être plus exigeants et avoir plus d'attentes en ce qui concerne les résultats en bout de ligne.

Si cela vous paraît à tous les deux logique, alors peut-être que M. Williams pourrait commencer.

•(1720)

**M. John G. Williams:** Merci, monsieur Van Kesteren. Encore une fois, merci beaucoup de vos compliments. J'en suis fort reconnaissant.

En ce qui concerne la question d'une formation pour les parlementaires, je songe à l'illustration que j'ai parfois utilisée. Imaginez-vous que vous êtes sur la table d'opération et que l'anesthésiste est sur le point de vous endormir. Le chirurgien se pointe et il a à la main un gros scalpel. Il se penche vers vous et dit « Ce sera une première pour moi. Comment vous sentez-vous? » Nerveux, bien sûr.

Pensez à nous, en tant que parlementaires. Lorsque j'étais parlementaire et que nous nous présentions ici pour la première fois, nous n'avions aucune formation. Nous ne connaissions pas les règles. Nous ne comprenions pas cette institution qu'est le Parlement, ni la façon dont il fonctionne en tant qu'institution pour appliquer freins et contrepoids au gouvernement. Nous livrions campagne autour de la politique publique et de la politique de notre parti. Nous disions « Votez pour moi et je mettrai en oeuvre ce qui figure dans la plate-forme du parti ».

Puis, une fois les votes comptés, vous vous trouvez du côté de l'opposition. Tout ce que vous avez pu dire au sujet de la mise en oeuvre de la politique du parti n'a presque plus aucun sens, car cela ne va pas se faire. C'est le parti au pouvoir qui dit que son programme l'a emporté et que c'est son programme qui va être mis en oeuvre, à condition, bien sûr, de convaincre les autres partis que l'idée est raisonnablement bonne.

Le concept des freins et contrepoids à l'égard du Parlement n'est jamais débattu lors d'élections. Personne n'a jamais dit pendant une élection « Envoyez-moi à Ottawa pour y être un parlementaire et j'exigerai des comptes du gouvernement ». Personne n'a jamais dit cela, mais c'est là le rôle du Parlement. Il nous faut en conséquence une méthodologie grâce à laquelle augmenter la compétence et la compréhension par les parlementaires de leur véritable rôle. Le Parlement est, principalement et fondamentalement, un mécanisme de freins et contrepoids, exercé pour le compte de la population, auprès de l'exécutif. Lorsque le Parlement rend compte à la population par le biais d'élections ouvertes et équitables, avec des médias indépendants qui la tiennent au courant, afin qu'elle soit en mesure de décider par qui elle souhaite être représentée, alors il y a une démocratie fonctionnelle. Lorsque les urnes font l'objet de tricherie, lorsque les médias sont contrôlés, lorsque les parlementaires suivent aveuglément le chef parce que celui-ci achète leur voix avec une pile d'argent, alors vous n'aurez pas de démocratie. C'est terminé.

Malheureusement, dans un trop grand nombre de pays dans le monde, c'est comme cela, ou à peu près, que la démocratie est menée. Il n'y a pas de démocratie. C'est pourquoi les gens sont pauvres. Ils n'ont pas la capacité de tirer sur la chaîne des gens et de dire qu'ils n'ont pas voté pour la pauvreté et que le gouvernement a pour obligation de leur livrer la prospérité. Ils ne peuvent pas le faire. Ils ne peuvent pas tirer sur la chaîne.

Je me suis rendu dans beaucoup trop de pays et ai vu beaucoup trop de règles qui empêchent les gens d'exiger des comptes des parlementaires et du gouvernement. C'est là le problème.

**Le président:** Excusez-moi, monsieur Saunders, mais il continue de plus belle. Il vous reste un petit peu de temps. Si vous pouviez vous en tenir à quelques observations rapides, car il nous faudra passer à la suite.

Paul, vous faut-il partir?

**M. Paul Dewar:** Oui, je le regrette, mais je dois partir.

Merci de vos exposés.

**Le président:** Merci, Paul.

Monsieur Saunders, vous venez de gagner un petit peu plus de temps — un tout petit peu plus.

**M. Steve Saunders:** Je pense que ce qu'a dit M. Williams est beaucoup plus intéressant que ce que j'ai à dire, et je suis ravi et honoré de faire partie de ce panel.

Vous posez une question parfaitement légitime: qu'y a-t-il là-dedans pour le Canada? À court terme, l'investissement minier rapatrié bien évidemment des revenus, et il n'est nul besoin de discuter ici de ces avantages économiques.

Voilà pourquoi le Canada est en ce moment-ci bien placé pour tirer profit d'une occasion qui a été créée du fait de la visite au Canada par le premier ministre Batbold. Le premier ministre Stephen Harper a dit très clairement que l'incitatif, pour que la Mongolie avance plus rapidement que cela n'a été le cas au cours des six dernières années, en vue d'un APIE, afin de fournir certaines garanties en matière de protection d'actifs pour les investisseurs canadiens, est que de l'autre côté de l'arc-en-ciel, nous entamerons des négociations en vue d'un accord de libre-échange.

Le Canada sera une nouvelle fois, comme c'est le cas depuis 10 ans, en avance par rapport aux États-Unis pour ce qui est de l'ALE. Le Congrès américain refuse depuis plusieurs années de renouveler le pouvoir de négociation commerciale du président. Cela s'est appliqué au président Bush et s'applique au président Obama. Celui-ci n'a pas le pouvoir de négociation commerciale, et le Congrès a un appétit incertain à l'égard de nouveaux ALE. Mon impression est que le gouvernement du Canada n'a aucune hésitation du genre et qu'il est, à bien des égards, en train de manger le déjeuner des États-Unis en ce qui concerne la poursuite de son programme d'ALE. Il est probable que le Canada puisse en arriver à une ALE avec la Mongolie beaucoup plus vite et beaucoup plus tôt que tout autre pays, avec les avantages en découlant.

Exportations sur le plan de l'éducation: si un Mongol est éduqué dans l'un des merveilleux collèges et universités du Canada, pour le restant de sa vie, lorsqu'il pensera avoir besoin d'une grosse entreprise de construction, il va penser à Lavalin, et pas forcément à Bachtel. S'il doit acheter un avion, il va penser à Bombardier et non pas à un constructeur américain ou à Embraer ou Fokker. Si le pays en arrive un jour au stade où il lui faut réfléchir aux transports en commun, il va, encore une fois, penser à Bombardier, et non pas à un constructeur italien.

Il y a chez les meneurs du secteur privé mongolien une sensibilité au fait que l'éducation au Canada est qualitativement différente, et, pour nombre d'entre eux, supérieure à celle qui est offerte aux États-Unis, du simple fait de l'environnement social. Le président de la MCS Holding Company, qui a récemment lancé un premier appel public à l'épargne à la Bourse de Hong Kong, établissant la capitalisation de l'entreprise, qui détient une partie du projet charbonnier de Tavan Tolgoi d'une valeur de plus de 5 milliards

de dollars, m'a demandé conseil quant à savoir où envoyer ses fils. Il voulait un petit collège, dans un cadre sûr, où ses fils allaient obtenir une bonne éducation et où il n'aurait pas à s'inquiéter pour eux à chaque jour. Je lui ai dit Simon Fraser. Je suis certain d'avoir offensé toutes les personnes autour de cette table qui ont un autre collège ou une autre université préféré, mais il y a envoyé deux de ses fils. Le CCANM a créé une association d'anciens élèves mongols au Canada, et nous sommes sur le point de confier la chose à un conseil autogéré d'immigrants reçus mongols au Canada.

Enfin, en ce qui concerne la Bourse de Toronto, cette société minière est allée à Hong Kong, et s'il y a une plus grande visibilité pour le Canada, alors les gens seront plus nombreux à venir à Toronto. La concurrence est toujours mondiale, et il est important de convaincre les sociétés minières étrangères de s'inscrire à la Bourse de Toronto et non pas à celles de Hong Kong, Shanghai, Londres, New York, Chicago ou autre. Il est important de préserver le statut de la Bourse de Toronto.

• (1725)

C'est là une réponse rapide à une excellente et très profonde question, et ce sont là certains des avantages que je vois.

**Le président:** Vous pouvez poser une question très rapide, monsieur Lunney, après quoi il nous faudra boucler.

**M. James Lunney:** Merci de m'en donner l'occasion.

Je remercie M. Dewar de partager ainsi son temps avec nous.

Je voulais juste reprendre une chose que vous avez mentionnée, et je vous remercie en même temps de vos commentaires très utiles.

Nous discutons de la façon de former les fonctionnaires en Mongolie, et il me semble que vous avez mentionné un institut de la fonction publique. Je voulais simplement revenir sur la façon dont nous envisageons cette participation canadienne auprès de la fonction publique là-bas. Est-ce auprès de cette institution que nous nous engagerions? Est-ce là une façon dont vous verriez notre expertise canadienne influencer sur la situation là-bas? Vous avez d'autre par mentionné, si j'ai bien entendu, que le salaire là-bas était de l'ordre d'environ 2 300 \$ par mois.

**M. Steve Saunders:** Par an.

**M. James Lunney:** Excusez-moi. Je voulais dire « par an ».

Dans certains pays, bien sûr, même cela paraîtrait élevé par rapport aux salaires qui sont pratiqués dans certaines des nations avec lesquelles nous traitons, mais il faut toujours examiner les choses en contexte. Est-ce un salaire vital là-bas? L'un des problèmes que nous voyons dans de nombreuses régions du monde est que lorsque vous donnez aux gens le pouvoir et qu'ils n'ont pas un salaire vital, alors vous leur donnez une formule pour extorquer de l'argent.

**Le président:** Avez-vous une question rapide?

**M. James Lunney:** Que faire face à cela?

**M. John G. Williams:** Il faut s'attaquer à la corruption. Il n'y a pas de garantie que vous pincerez tout le monde, mais il vous faut avoir deux choses en place pour éliminer la corruption. Les gens doivent croire qu'ils vont se faire coincer, et savoir que, s'ils se font coincer, ils ne vont pas en aimer le prix. C'est aussi simple que cela. Voilà comment l'on met fin à la corruption.

Il vous faut donc une fonction publique professionnelle. Il vous faut des fonctions de vérification. Il vous faut une police. Il vous faut des tribunaux. Il vous faut toute cette structure, avec, en place, une fonction publique professionnelle, de sorte que les gens sachent que s'ils se font prendre, ils ne vont pas aimer cela. Il vaut alors mieux rester honnête. Voilà comment l'on met fin à la corruption.

•(1730)

Sur ce, je vais lever la séance.

**Le président:** Merci.

Messieurs, merci beaucoup d'avoir pris le temps de venir nous voir.

Merci beaucoup. La séance est levée.

---





**POSTE  MAIL**

Société canadienne des postes / Canada Post Corporation

Port payé

Postage paid

**Poste-lettre**

**Lettermail**

**1782711  
Ottawa**

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à :*  
Les Éditions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa, Ontario K1A 0S5

Publié en conformité de l'autorité  
du Président de la Chambre des communes

### PERMISSION DU PRÉSIDENT

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur*. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur*.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

On peut obtenir des copies supplémentaires en écrivant à : Les  
Éditions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario) K1A 0S5  
Téléphone : 613-941-5995 ou 1-800-635-7943  
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757  
publications@tpsgc-pwgsc.gc.ca  
<http://publications.gc.ca>

Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à  
l'adresse suivante : <http://www.parl.gc.ca>

Published under the authority of the Speaker of  
the House of Commons

### SPEAKER'S PERMISSION

Reproduction of the proceedings of the House of Commons and its Committees, in whole or in part and in any medium, is hereby permitted provided that the reproduction is accurate and is not presented as official. This permission does not extend to reproduction, distribution or use for commercial purpose of financial gain. Reproduction or use outside this permission or without authorization may be treated as copyright infringement in accordance with the *Copyright Act*. Authorization may be obtained on written application to the Office of the Speaker of the House of Commons.

Reproduction in accordance with this permission does not constitute publication under the authority of the House of Commons. The absolute privilege that applies to the proceedings of the House of Commons does not extend to these permitted reproductions. Where a reproduction includes briefs to a Committee of the House of Commons, authorization for reproduction may be required from the authors in accordance with the *Copyright Act*.

Nothing in this permission abrogates or derogates from the privileges, powers, immunities and rights of the House of Commons and its Committees. For greater certainty, this permission does not affect the prohibition against impeaching or questioning the proceedings of the House of Commons in courts or otherwise. The House of Commons retains the right and privilege to find users in contempt of Parliament if a reproduction or use is not in accordance with this permission.

Additional copies may be obtained from: Publishing and  
Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa, Ontario K1A 0S5  
Telephone: 613-941-5995 or 1-800-635-7943  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757  
publications@tpsgc-pwgsc.gc.ca  
<http://publications.gc.ca>

Also available on the Parliament of Canada Web Site at the  
following address: <http://www.parl.gc.ca>